



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan de Empresa de ECOSHOES

MEMORIA PRESENTADA POR:

Macarena Sáez Sánchez

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: julio 2019



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

❖ RESUMEN

A lo largo de este trabajo se desarrollará un plan de empresa de nueva creación. El nombre de ésta es ECOSHOES. Su producto principal son alpargatas elaboradas a partir de materiales reciclables. La finalidad de la nueva empresa no sólo se basa en el propósito de conseguir beneficios individuales sino que también comparte el interés por el medioambiente y de esta forma favorecer a la economía circular.

❖ SUMMARY

Throughout this work will develop a business plan of a new company the name of this is ECOSHOES. Its main product are shoes made with recycled materials. The purpose of the new company is not only based on achieving individual benefits, but it also shares an interest in the environment and with it favour the circular economy.

❖ RESUM

Al llarg d'aquest treball es pretén desenvolupar un pla d'empresa de nova creació, la qual s'anomenarà ECOSHOES. El seu producte principal són les sabates compostes amb materials reciclats. La finalitat d'aquesta empresa no sols és aconseguir beneficis individuals sinó també compartir l'interés per el medi ambient i d'aquesta manera afavorir l'economia circular.

❖ PALABRAS CLAVE

ECOSHOES, Medioambiente, Estrategias, Marketing, Financiación.

❖ KEY WORDS

ECOSHOES, Environment, Strategies, Marketing, Funding.

❖ Paraules clau

ECOSHOES, Medi Ambient, Estrategies, Marketing, Financiació.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

ÍNDICE

Índice figuras.....	4
1. Objetivos.....	7
2. Introducción.....	8
3. Análisis estratégico.....	9
3.1. Análisis externo.....	9
3.1.1. Análisis del Macroentorno.....	9
3.1.2. Análisis del Microentorno.....	19
3.2. Análisis interno.....	25
3.2.1. Identificación de los recursos de la empresa.....	25
3.2.2. Identificación de las capacidades de la empresa.....	27
3.2.3. DAFO.....	29
4. Formulación, Evaluación y Selección de Estrategias.....	30
4.1. DAFO.....	30
4.2. Formulación de Estrategias.....	30
4.3. Ajuste de las estrategias.....	33
4.4. Aceptabilidad.....	34
4.5. Factibilidad.....	36
5. Planes de acción.....	37
5.1. Elaboración de los planes de acción.....	37
6. Plan de Marketing estratégico.....	42
6.1. Objetivos del marketing.....	42
6.2. Estrategias de segmentación y posicionamiento.....	44
6.2.1. Segmentación del mercado.....	44
6.2.2. Selección del mercado objetivo(Targeting).....	46
6.2.3. Posicionamiento.....	47
6.3. Marketing Mix.....	48
6.3.1. Estrategia de producto.....	49



CAMPUS D'ALCOI

6.3.2. Estrategia de precio	53
6.3.3. Estrategia de distribución.....	58
6.3.4. Estrategia de comunicación	59
6.4. Plan de acción.....	61
7. Plan financiero.....	61
7.1. Necesidades de capital	61
7.2. Gasto de personal.....	64
7.4. Financiación	66
7.5. Estrategias	67
7.6. Análisis de viabilidad.....	68
8. Conclusiones.....	79
9. Anexos	80
9. Bibliografía	81
10. Webgrafía	81

Índice figuras

Ilustración 1: Resultados Electorales. Fuente: El País.....	10
Ilustración 2: Fuente, Google.....	16
Ilustración 3: Fuente, Google.....	16
Ilustración 4: Fuente Google.....	17
Ilustración 5: 5 fuerzas Porter. Fuente: Google.....	21
Ilustración 6: Esquema Fuerzas Porter. Fuente: Elaboración Propia.....	23
Ilustración 7: Fuente, Apuntes Planificación Estratégica.....	25
Ilustración 8: Teoría Estrategias. Fuente: Apuntes Planificación Estratégica.....	33
Ilustración 9: Esquema Plan Marketing. Fuente: Apuntes Dirección Comercial.....	42
Ilustración 10: 4 P.'s. Fuente: Google.....	48
Ilustración 11: Fuente Roser_aloha_spain	50
Ilustración 12: Fuente Roser_aloha_spain.....	50
Ilustración 13: Fuente Roser_aloha_spain.....	51
Ilustración 14: Fuente Roser_aloha_spain.....	51



CAMPUS D'ALCOI

Il·lustració 15: Fuente Roser_aloha_spain.....	51
Il·lustració 16: Fuente Roser_aloha_spain.....	51
Il·lustració 17: Fuente Roser_aloha_spain.....	52
Il·lustració 18: Fuente Roser_aloha_spain.....	52
Il·lustració 19: Logo Ecoshoes. Fuente: Elaboración Propia.....	52
Il·lustració 20: Diseño embalaje. Fuente: Elaboración Propia.....	53
Il·lustració 21: Diseño Página Web.....	58
Il·lustració 22: Financiación Ajena. Fuente. Santander.....	66
Il·lustració 23: Financiación ajena c/p. Fuente: Cetelem.....	67
Il·lustració 24: 1º parte Modeleva. Fuente: Elaboración Propia.....	69
Il·lustració 25: 2º parte Modeleva. Elaboración propia.....	70
Il·lustració 26: Modeleva.....	70
Il·lustració 27: Financiación Inicial. Fuente: Modeleva.....	71
Gráfico 1: Posicionamiento del ciclo económico. Fuente: Elaboración Propia.....	13
Gráfico 2: Evolución del tipo de interés del BCE. Fuente: Euribor-rates.eu.....	14
Gráfico 3: Evolución PIB Per Capita. Fuente: Expansión.....	14
Gráfico 4 : Pirámide Población Alcoy. Fuente: Elaboración propia.....	15
Gráfico 5: Mapa grupos estratégicos. Fuente: Elaboración Propia.....	20
Gráfico 6: Cuenta de Resultados. Fuente: Moveleda.....	72
Gráfico 7: Cuenta de Resultados. Fuente: Modeleva.....	72
Gráfico 8: Balance Fuente: Modeleva.....	73
Gráfico 9 Fondo de Maniobra. Fuente: Elaboración Propia.....	74
Gráfico 10: Equilibrio. Fuente: Moveleda.....	75
Gráfico 11: Rentabilidad Económica. Fuente: Elaboración Propia.....	75
Gráfico 12: Rentabilidad Financiera. Modeleva.....	76
Gráfico 13: Crecimiento Residual. Fuente: Modeleva.....	77
Gráfico 14: Evolución Escenarios. Fuente: Moveleda.....	78
Tabla 1: Evolución Renta de Alcoy. Fuente: Expansión.....	12
Tabla 2: Evolución del desempleo en Alcoy. Fuente: Expansión.....	13
Tabla 3: Amenazas y Oportunidades. Fuente, Elaboración propia.....	18
Tabla 4: Identificación Grupos Estratégicos. Fuente, Elaboración Propia.....	19
Tabla 5: Amenazas y Oportunidades. Fuente, Elaboración Propia.....	24
Tabla 6: Recursos Ecoshoes. Elaboración Propia.....	26
Tabla 7: Capacidades de la empresa. Fuente, Elaboración propia.....	27



CAMPUS D'ALCOI

Tabla 8: Resumen Fortalezas y Debilidades. Fuente, Elaboración Propia	28
Tabla 9: Análisis DAFO. Fuente, Elaboración Propia	30
Tabla 10: Análisis DAFO. Fuente, Elaboración Propia	31
Tabla 11: Estrategias elaboradas. Fuente, elaboración propia.....	32
Tabla 12: Puntuación Estrategias. Fuente: Elaboración Propia.....	33
Tabla 13: Aceptabilidad Estrategias. Fuente Elaboración Propia.....	34
Tabla 14: Plan Acción Estrategia 4 Fuente: Elaboración Propia.....	38
Tabla 15: Plan Acción Estrategia 7. Fuente: Elaboración Propia	39
Tabla 16: Plan Acción Estrategia 5 .Fuente: Elaboración Propia	40
Tabla 17: Plan Acción Estrategia 9. Fuente: Elaboración Propia	41
Tabla 18: Variables Geográficas. Fuente Elaboración Propia.....	44
Tabla 19: Variables Demográficas. Fuente Elaboración Propia.....	45
Tabla 20: Variable Psicográfica. Fuente Elaboración Propia.....	45
Tabla 21: Variables de comportamiento. Fuente Elaboración Propia.....	46
Tabla 22: Clasificación producto. Fuente: Elaboración Propia.....	49
Tabla 23: Accesorios por producto. Fuente: Elaboración Propia.....	54
Tabla 24: Costes Materiales. Fuente: Elaboración Propia.....	54
Tabla 25: Precio por producto. Fuente: Elaboración Propia.....	55
Tabla 26: Demanda Calzado. Elaboración Propia.....	55
Tabla 27: Precio según demanda. Elaboración Propia.....	56
Tabla 28: Plan Acción Marketing. Elaboración Propia.....	61
Tabla 29: Cálculo capital. Elaboración Propia.	62
Tabla 30: Cálculo capital. Elaboración Propia.	62
Tabla 31: Cálculo capital. Elaboración Propia.	63
Tabla 32: Cálculo capital. Elaboración Propia.	63
Tabla 33: Cálculo capital. Elaboración Propia.	63
Tabla 34: Tabla Salarial. Fuente: BOE	64
Tabla 35: Tabla 34: Tabla Salarial. Fuente: BOE	64
Tabla 36: Tabla 34: Tabla Salarial. Fuente: BOE	65
Tabla 37: Gasto Personal. Fuente: Elaboración Propia.....	65
Tabla 38: Resultados. Fuente: Modeleva.....	71
Tabla 39: Fondo Maniobra. Modeleva.....	73
Tabla 40: Cash Flow. Fuente: Elaboración Propia.....	74
Tabla 41: Cash-Flow Extraoperativo. Fuente: Elaboración Propia.....	74
Tabla 42: ROIC Y EVA. Fuente: Modeleva.....	77
Tabla 43: Evolución Escenarios. Fuente Moveleda.....	78



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

1. Objetivos

El principal objeto y finalidad última de este TFG, es desarrollar el plan de una empresa de nueva creación dedicada al sector del calzado con los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera.

A través del Plan de Empresa se busca analizar la oportunidad de negocio examinando todas aquellas variables que puedan afectar al proyecto, con el propósito de conocer su viabilidad económica y financiera. Para el correcto desarrollo de un plan de negocios hemos de realizar tanto una planificación estratégica, como el análisis de marketing y el plan financiero y de viabilidad.

- ✓ Con la planificación estratégica se busca por una parte, analizar y preparar las decisiones que van a ser ejecutadas y por otra, diseñar el marco operativo dentro del cual la empresa se va a situar en el futuro.
Para llevar a cabo su correcto desarrollo se partirá de un análisis del entorno interno y externo, con la intención de buscar amenazas u oportunidades que puedan afectar al nuevo negocio y encontrar aquellas fortalezas o debilidades que pueda tener.
- ✓ La finalidad del marketing será conseguir la diferenciación de la empresa respecto a la competencia y con ello optar a la posibilidad de liderar el mercado. Para ello se definirán los objetivos de marketing, las estrategias de segmentación y posicionamiento y el marketing-mix a llevar a cabo.
- ✓ A través del análisis financiero se verificará la viabilidad del nuevo plan. Es decir, se confeccionará un presupuesto con todos aquellos recursos que la empresa necesite, se estudiarán los métodos de financiación con los que la empresa pueda contar y se fijarán una serie de estrategias financieras, cuya finalidad es la de comprobar si todos los anteriores estudios son o no viables y en el caso de no serlos detectar el problema.

Otro de los propósitos que tiene este trabajo es el de impulsar el concepto de la economía circular y a su vez hacer hincapié en los problemas medioambientales. Esto se debe a que cada día son más los problemas existentes causados por los malos usos de los recursos naturales y por el desaprovechamiento de las materias primas entre otros.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

2. Introducción

Como ya hemos mencionado anteriormente, a lo largo de este trabajo se desarrollará el plan de negocios de Ecoshoes.

Ecoshoes es una empresa de nueva creación que nace con la idea tanto de marcar tendencia respecto a la moda del calzado, como de la preocupación por el medioambiente. Busca marcar la diferencia con respecto a la competencia y para ello ha optado por la innovación de materia prima en su cadena de producción.

Desde el punto de vista de Ecoshoes, hoy en días son más los problemas existentes debidos a los daños colaterales de las cadenas productivas y del mal uso del hombre con respecto a los recursos naturales, como lo son la contaminación, deforestación o incluso el cambio climático, que cada día es más notable. De tal forma que la empresa se ha decantado por incorporar los materiales reciclables como su principal materia prima del producto. Con la finalidad de incentivar la economía circular, que es, un sistema de aprovechamiento donde prima la reducción, la reutilización y el reciclaje de los elementos.

Es por ello que la empresa no solo busca su beneficio individual sino que prioriza por el bien colectivo de una forma indirecta, es decir, a través de su metodología de producción basada en el reciclaje.

Ecoshoes es una empresa que fabrica y comercializa sus propias alpargatas y que también está interesada en la adquisición de otros productos que complementen al principal con la finalidad de ampliar la gama de productos y satisfacer todas las necesidades de los consumidores que sean posibles.

Con respecto a la visión de la empresa, Ecoshoes busca dar un giro a los procesos de producción del calzado priorizando por la preocupación por el medioambiente.

Su misión, es la de innovar apostando por los materiales reciclables como principal materia prima, en este proceso de elaboración del producto.

Respecto al marco legal, Ecoshoes será una sociedad mercantil limitada, regulada por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Como ya sabemos la sociedad de responsabilidad limitada, es una sociedad capitalista en la que el capital, dividido en participaciones, se integrará por las aportaciones de los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

3. Análisis estratégico

3.1. Análisis externo

El análisis externo o también conocido como análisis del entorno, consiste en el análisis y estudio de aquellos factores externos que afectan a la empresa. A partir de este análisis. Con este análisis se pretende hallar aquellas oportunidades y amenazas que afectan o pueden afectar en un futuro a la empresa, con la finalidad de detectarlas a tiempo y que la empresa sea capaz de hacerles frente de una manera favorable.

3.1.1. Análisis del Macroentorno

Es el entorno externo que rodea a la empresa desde una visión genérica, procedente del sistema socioeconómico en que se desarrolla la actividad empresarial.

A raíz de su análisis se pretende obtener aquella información que facilite a la empresa identificar aquellas variables tanto económicas como sociales que puedan provocar un impacto en la empresa y por ende en su estrategia.

El desarrollo de este análisis lo realizaremos a través de aplicación de la técnica análisis PEST.

➤ *Análisis PEST*

A través de esta técnica se estudiarán los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que en influyen en la organización empresarial. Con la finalidad de averiguar aquellas variables influyentes en la estrategia de Ecoshoes.

Respecto al límite geográfico se analizará la situación actual de España, priorizando en la ciudad de Alcoy que es donde se instaurará la empresa.

Las dimensiones a examinar serán las siguientes:

✓ Político-Legal

Definido por el marco jurídico en el que se mueve la organización, con llevando por tanto que sea vital el conocimiento al detalle de las leyes, decretos y otras normas detalladas que presidan en la actividad empresarial especificada por sector.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Comenzaremos con el estudio de las últimas elecciones desempañadas en la localidad de Alcoy, el pasado 27 de Abril 2019.

Resultados de Alcoy/Alcoi (2019)

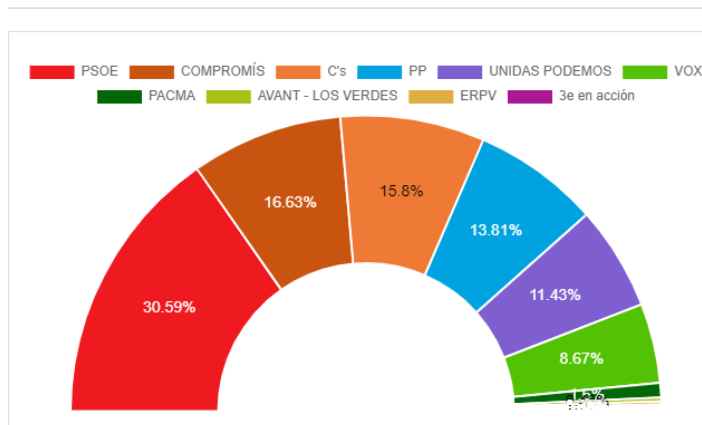


Ilustración 1: Resultados Electorales. Fuente: El País.

Como argumentos recopilados del Programa Electoral PSOE Elecciones Generales 2019, partido ganador, que puedan afectar a la empresa destacamos:

"Impulsaremos políticas activas de empleo verde y protección social en el contexto de la Estrategia de Transición Justa. El PSOE quiere sacar provecho a la transición ecológica y al potencial de España en el sector de la economía verde beneficiando al conjunto de los ciudadanos –para que nadie se quede atrás–, favoreciendo la empleabilidad y movilidad intersectorial de los trabajadores desde los sectores en transición a la economía sostenible, incluyendo la formación y capacitación de los colectivos laborales con necesidades de reconversión y recualificación formativa y la atención y el acompañamiento a las personas emprendedoras en la puesta en marcha de su iniciativa empresarial."

"La aprobación de la Estrategia "España Nación Emprendedora" La estrategia España Nación Emprendedora será la agenda digital de España para los próximos diez años, con una visión: utilizar el ecosistema del emprendimiento digital como palanca de transformación, impulso y aceleración del conjunto de la economía y de la sociedad. Es un plan de país orientado a crear un modelo productivo más competitivo, una sociedad más preparada para afrontar el futuro y un país con menores desigualdades sociales. Será aprobada en los cien primeros días de Gobierno."

"Creación de la Oficina Nacional de Emprendimiento (ONE) Para que el conjunto de medidas que se plantean sean realmente efectivas y de impacto, se necesita crear un órgano que recoja, ordene y dé visibilidad a la totalidad de las iniciativas en marcha en



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

España en torno al mundo del emprendimiento. Para ello se creará la Oficina Nacional de Emprendimiento (ONE)."

Como factores legales que pueden afectar a la empresa mencionar;

- ❖ *"Que de acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas, hoy en día los países desarrollados o en vías de desarrollo optan por la implementación de una ideología cuyas prioridades son la apertura económica y el sentido de globalización y modernización. Es por esto que se están implementando factores legales como, las zonas de libre comercio o la desregularización. Permitiendo con esta última, que los países eliminen todas las restricciones legales para las actividades de libre mercado entre diversos países que se acojan a ésta y así, obtener beneficios como por la retirada de controles de precios de los productos de interés. "*
- ❖ *"El Decreto 272/009 de 8/6/009. Rotulación obligación de etiquetar calzado, contenido de la etiqueta, sanciones. Es decir, dicha normativa establece la obligación de etiquetar el calzado de origen nacional o extranjero.*
- ❖ *"La Ley 16.226 (art. 216). Sanciones por incumplimiento de obligación de etiquetar".*

También hacer hincapié en algunas de las restricciones medioambientales más importantes que toda nueva empresa debe tener en cuenta:

- ❖ *"Según la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, el Nuevo Real Decreto sobre emisiones de instalaciones de combustión medianas: diciembre, sobre la limitación de las emisiones a la atmósfera de determinados agentes contaminantes procedentes de las instalaciones de combustión medianas y por el que se actualiza el anexo IV de la Ley 34/2007, de 15 de noviembre, de calidad del aire y protección de la atmósfera. En él se especifica la entrada en vigor de los nuevos valores límites relativos a instalaciones de combustión medianas."*
- ❖ *"De acuerdo con Eur-Lex, Modificado el Reglamento europeo referente a la característica de peligrosidad HP 14: Los criterios de clasificación de la característica de peligrosidad HP 14 fueron modificados mediante el REGLAMENTO (UE) 2017/997 DEL CONSEJO, de 8 de junio de 2017, por el que se modifica el anexo III de la Directiva 2008/98/CE del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que atañe a la característica de peligrosidad HP 14 «Eco tóxico»"*



CAMPUS D'ALCOI

- ❖ *"Según el BOE, la Nueva ley que obligará a las empresas a divulgar contenidos sociales y medioambientales: Real Decreto-ley 18/2017, de 24 de noviembre, por el que se modifican el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. Este decreto-ley obligará tanto a empresas públicas como privadas a incluir en sus informes contenidos relacionados con la responsabilidad social corporativa, tal como contenidos medioambientales, sociales, de personal, etc."*

✓ Económico

En esta dimensión consideraremos los indicadores macroeconómicos principales relacionados con el poder adquisitivo de los consumidores, ya que estas variables decretarán la capacidad de compra e influencia en las pautas de consumo de los individuos de nuestra población objeto.

Entre los indicadores más relevantes encontramos por un lado, el nivel de renta. En nuestro caso se observa cómo ha ido incrementando en los últimos años, lo cual quiere decir que con el paso de los años el poder de adquisición de la población de la ciudad de Alcoy crece progresivamente.

Evolución Renta en Alcoy/Alcoi (Alicante)						
Fecha	Renta Bruta		Renta Disponible	Puesto nacional	Puesto CCAA	Población
2016	22.367€		18.677	948	64	59.106
2015	21.701€		18.183	979	68	59.198
2014	21.077€		17.509	1.004	66	59.567
2013	21.144€		17.691	994	64	59.675

Tabla 1: Evolución Renta de Alcoy. Fuente: Expansión.



CAMPUS D'ALCOI

Con respecto al desempleo, se aprecia un pequeño incremento del paro actual con respecto al pasado año. No obstante hemos de destacar que el desempleo ha ido disminuyendo año tras año dejando atrás la crisis económica que sufrió España. Centrándonos en los datos de esta evolución, podríamos llegar a la conclusión que la situación actual de la ciudad en este aspecto y con respecto a años atrás es favorable, con una tasa del 20,10%. Aunque si la comparamos con la tasa de paro actual del país, que es de un 14,1% , se reflejaría como nuestra ciudad objetivo va más retardada en este aspecto al nivel general del país.

Evolución del Paro Alcoy/Alcoi (Alicante)				
Fecha	Tasa de Paro Registrado		Nº de parados registrados	Población
Febrero 2019	20,10%	<div></div>	5.088	58.977
2018	19,95%	<div></div>	5.020	58.977
2017	21,72%	<div></div>	5.419	59.106
2016	24,03%	<div></div>	5.909	59.198
2015	26,97%	<div></div>	6.569	59.567
2014	30,27%	<div></div>	7.274	59.675
2013	32,94%	<div></div>	7.858	60.105
2012	33,50%	<div></div>	8.085	60.837
2011	29,64%	<div></div>	7.271	61.093
2010	28,43%	<div></div>	7.021	61.417
2009	28,03%	<div></div>	6.926	61.552
2008	21,81%	<div></div>	5.355	61.698
2007	14,24%	<div></div>	3.524	60.700
2006	14,33%	<div></div>	3.592	60.590

Tabla 2: Evolución del desempleo en Alcoy. Fuente: Expansión.

Por otro lado, la etapa del ciclo económico en la que se sitúa Ecoshoes es la de introducción o prosperidad, ya que, es una empresa nueva que va a instaurarse en el mercado del calzado por primera vez. En esta situación la empresa lanza el nuevo producto, accediendo a nuevos segmentos s del mercado con la intención de aumentar la participación futura en éste y por lo tanto, lograr un crecimiento económico de la empresa.

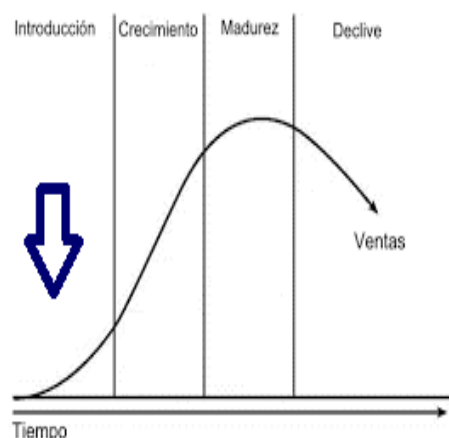


Gráfico 1: Posicionamiento del ciclo económico. Fuente: Elaboración Propia.



Gráfico 2: Evolución del tipo de interés del BCE.

Fuente: Euribor-rates.eu

La finalidad de impulsar la economía y por tanto los consumidores destinarán parte de su renta a productos más allá de los básicos.

Comparando el PIB español con el de la Zona Euro, destacamos que ha seguido una evolución alcista semejante a la de Europa.

En la siguiente tabla también se observa como el PIB en España tiende a incrementar con el paso de los años, es decir, ha crecido el valor monetario de la producción de bienes y servicios del país.

También se ha realizado el estudio del tipo de interés con la finalidad de conocer como éste afecta a las decisiones de consumo y ahorro de los consumidores. Para ello, hemos analizado el siguiente gráfico que muestra todas sus alzas y bajas que ha sufrido en referencia al BCE desde la introducción del euro. Observando que el tipo de interés actual es bajo, es decir, el país con tal tipo de interés está llevando a cabo una política monetaria expansiva con la

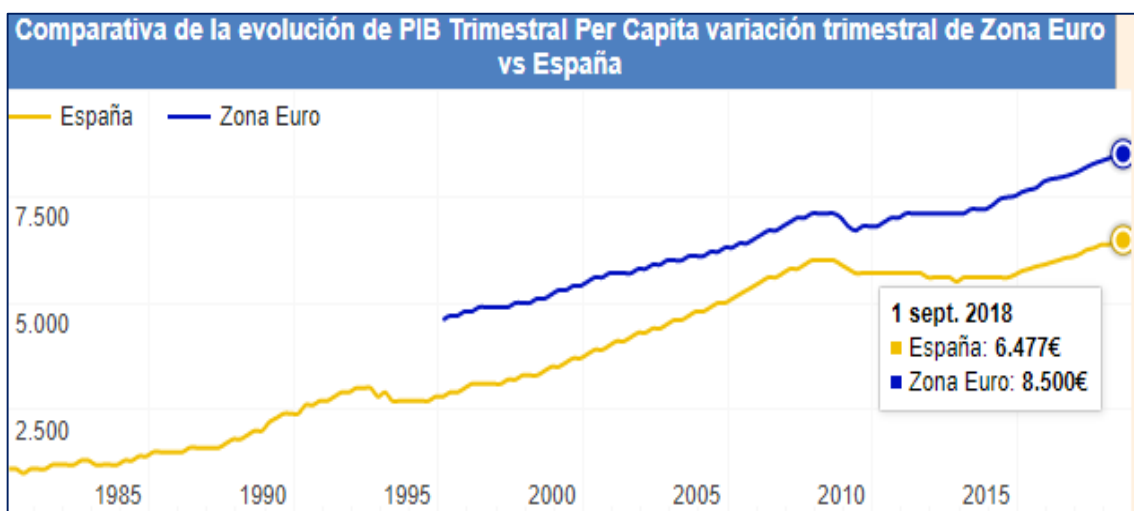


Gráfico 3: Evolución PIB Per Capita. Fuente: Expansión.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

✓ Sociocultural

Con el estudio de esta dimensión se pretende detectar el entorno sociocultural del ámbito de influencia actual y futuro de la empresa.

Entre los elementos más importantes a considerar destacan, las variables demográficas, que aportan información sobre las condiciones de población.

Para efectuar el estudio de esta variable se ha realizado una pirámide de población con la finalidad de conocer los rangos más característicos de la población alcoyana y de esta forma dirigir nuestro negocio al rango mayoritario y que mejor convenga a nuestras características empresariales.

Concluyendo que la pirámide presenta forma de urna, es decir, la población es envejecida con una baja natalidad y destacando que la mayoría de la población se encuentra entre los 36 y los 60 que podrían ser el público al que dirigir la demanda.

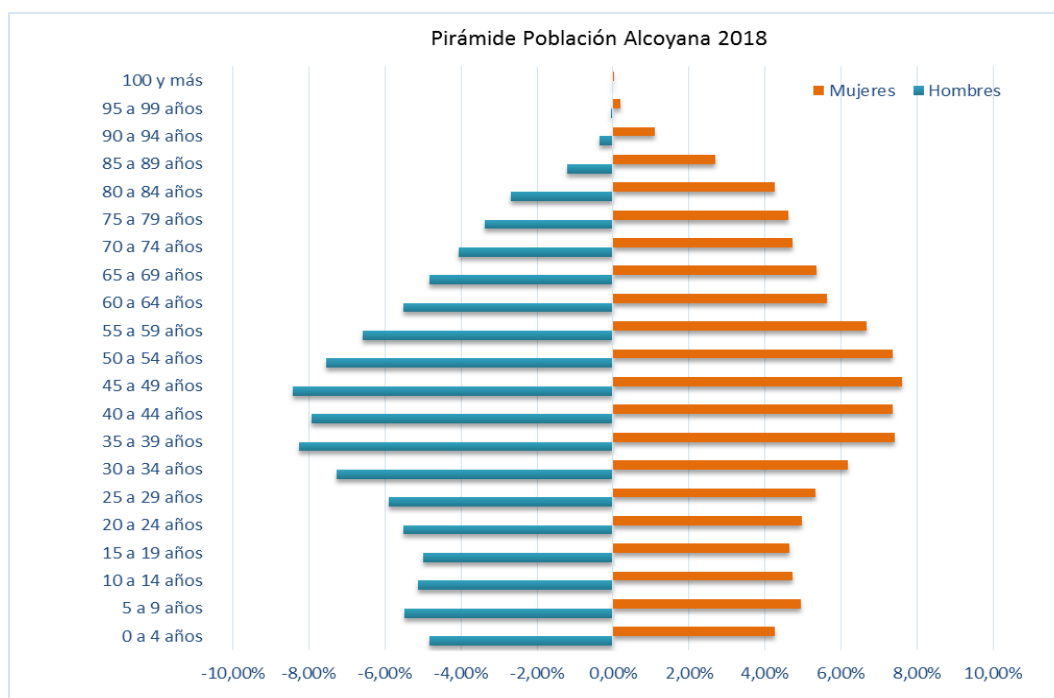


Gráfico 4 : Pirámide Población Alcoy. Fuente: Elaboración propia.

Respecto al analfabetismo español hemos averiguado que se ha reducido a la mitad en los últimos 25 años, según consta en el informe evolutivo que publicaba el Instituto Nacional de Estadística: "La población analfabeta en España ha disminuido en un 55,7% durante los 25 años de vigencia de la Constitución, pasando de 2.353.600 personas analfabetas en el año 1978 a 1.043.100 analfabetos en el año 2002)". Fuente: Comunidad Escolar.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Centrándonos ahora en la cultura de Alcoy, la ciudad es destacadamente conocida por sus Fiestas de Moros y Cristianos, que están declaradas como Interés Turístico Internacional."

"Cuenta la historia Turismo Alcoi, con que estas fiestas están dedicadas a San Jorge y a su alrededor existe una gran tradición. Se celebran desde el siglo XVI y recuerdan una batalla ocurrida en 1276.

En aquella época, la ciudad se encontraba en la zona fronteriza con el territorio dominado por los musulmanes en la península. Las escaramuzas eran frecuentes y el 23 de abril de ese año, las tropas árabes de Al-Azraq intentaron asaltar la villa. Cuenta la leyenda que, en el transcurso del enfrentamiento, apareció San Jorge y gracias a su intervención, el ejército cristiano ganó la batalla, provocando la retirada definitiva de los musulmanes. Como reconocimiento, los habitantes de Alcoy le nombraron patrón de la localidad y prometieron celebrar una fiesta en su honor."



Ilustración 2: Fuente, Google.

Al ser una ciudad en la que por estas fechas se llena de turismo, posicionar nuestro negocio en ella puede suponer una oportunidad para llamar la atención de los turistas con nuestro nuevo producto y poder sacarle provecho.

Por otro lado, analizando la variable medioambiental, cada día la preocupación por el medioambiente está creciendo y con ello la tendencia a preferir consumir bienes que puedan ser reutilizables y aporten soluciones a cortar con problemas como la contaminación o escasez de agua.

✓ Tecnológico

A través de esta dimensión estudiaremos las innovaciones tecnológicas, que son una de las principales fuentes de ventaja competitiva.

Respecto a estas innovaciones hemos encontrado el nuevo accesorio denominado Adaptacion Vital que, "como dice en su página xataka.com permite usar los zapatos como podómetro y seguir el gasto calórico mediante una evolución diaria de la actividad. Se vende de forma separada a los zapatos y está compuesto por un sensor que se acopla en el zapato -bajo la suela, dentro del talón y un receptor.

El dispositivo permite pasar los datos a un ordenador con tan solo enchufarlo al puerto USB."



Ilustración 3: Fuente, Google.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



Ilustración 4: Fuente Google.

"El avance de las tecnologías también se está incorporando ya en las zapaterías y es que en la actualidad es frecuente que el comercio disponga de iPads para ayudar al consumidor con sus compras. Las aplicaciones personalizadas ofrecen información al usuario tanto de la disponibilidad del producto, como de los precios y composición del mismo.

Destacar también la Impresora 3D, que permite al usuario diseñar su propio calzado en casa y la realidad aumentada, que hace posible que los compradores se prueben los zapatos sin salir de casa utilizando solo su dispositivo móvil.

Por último hacer hincapié en el cambio del sistema de venta, siendo cada vez más importante la presencia de una tienda online." *Según la página Carlosonline, Un ejemplo para concientizarnos sobre el gran impacto y evolución del comercio electrónico, son los \$452.3 billones facturados y registrados en Europa. Mientras que en Asia se registraron \$567 billones de dólares. Latinoamérica, que posee índices bajos en ventas online, registró \$33.2 billones. Sólo en España, el gasto medio de cada usuario de ecommerce, es de 650 Euros.*

Por ende, cada día los negocios son más conscientes de las ganancias que generan las ventas online. Y el poseer una tienda online empieza a ser parte de la nueva cultura empresarial. La frase: "Si no estás en internet, no existes" cada día está más arraiga."



CAMPUS D'ALCOI

✓ Amenazas y oportunidades

Para concluir con los puntos anteriores del macroentorno hemos realizado una selección de amenazas y oportunidades de nuestro análisis.

DIMENSIÓN	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
POLÍTICO-LEGAL	<ul style="list-style-type: none">- Sanciones por incumplimiento de obligación de etiquetar.- Limitación de emisiones a la atmósfera	<ul style="list-style-type: none">- Apoyo político en la iniciativa empresarial- Estrategia; España Nación Emprendedora- Creación de la Oficina Nacional de Emprendimiento (ONE)- Aumento de la implementación del libre comercio y la desregularización.
ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none">- Desempleo superior a la media española.- Fase del ciclo económico con más incertidumbre.	<ul style="list-style-type: none">- Aumento de la renta alcohana y disminución del paro.- Política monetaria expansiva.- Bajo tipo de interés.- Tendencia alcista del PIB.
SOCIOCULTURAL	<ul style="list-style-type: none">- Población envejecida con baja natalidad.	<ul style="list-style-type: none">- Presencia de temporada alta de turismo.- Aumento de la preocupación por el medioambiente.
TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none">- Innovación tecnológica de la competencia.	<ul style="list-style-type: none">- Nuevos métodos de comercialización.

Tabla 3: Amenazas y Oportunidades. Fuente, Elaboración propia.



CAMPUS D'ALCOI

3.1.2. Análisis del Microentorno

Con el desarrollo de este análisis buscamos poner en manifiesto las oportunidades y amenazas existentes en el entorno que afectan directamente a la empresa y determinar la capacidad de obtener beneficios, en cada una de las unidades estratégicas de negocio.

➤ Identificación de grupos estratégicos.

En este apartado realizaremos un mapa de grupos estratégicos, el cual representa a los grupos estratégicos de un sector que se relacionan en base a dos dimensiones estratégicas significativas, en nuestro caso las dimensiones que utilizaremos para el desarrollo del análisis serán la calidad de los productos y la política de precios.

Para ello vamos a tener en cuenta aquellas empresas que se dediquen a la misma actividad empresarial que Ecoshoes y estén dentro del sector.

Tabla 4: Identificación Grupos Estratégicos. Fuente, Elaboración Propia

COMPETIDORES	CARACTERÍSTICAS
MOMOC	-Start up de calzado de gran calidad con una alta política de precios.
ECOALKESA	-Empresa de calzados ecológicos y Vegano que cuenta con alta calidad en sus productos a un alto precio.
NATURAL WORLD	-Empresa de calzado ecológico con una gran variedad de productos, de alta calidad y con una política de precios media-alta.
MARTIN NATUR	- Empresa con una calidad media y una política de precios alta.
EL NATURALISTA	- Empresa dedicada a la fabricación y comercialización con amplia gama de productos que posee una calidad y precio sobre el producto alto.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS SECTOR CALZADO

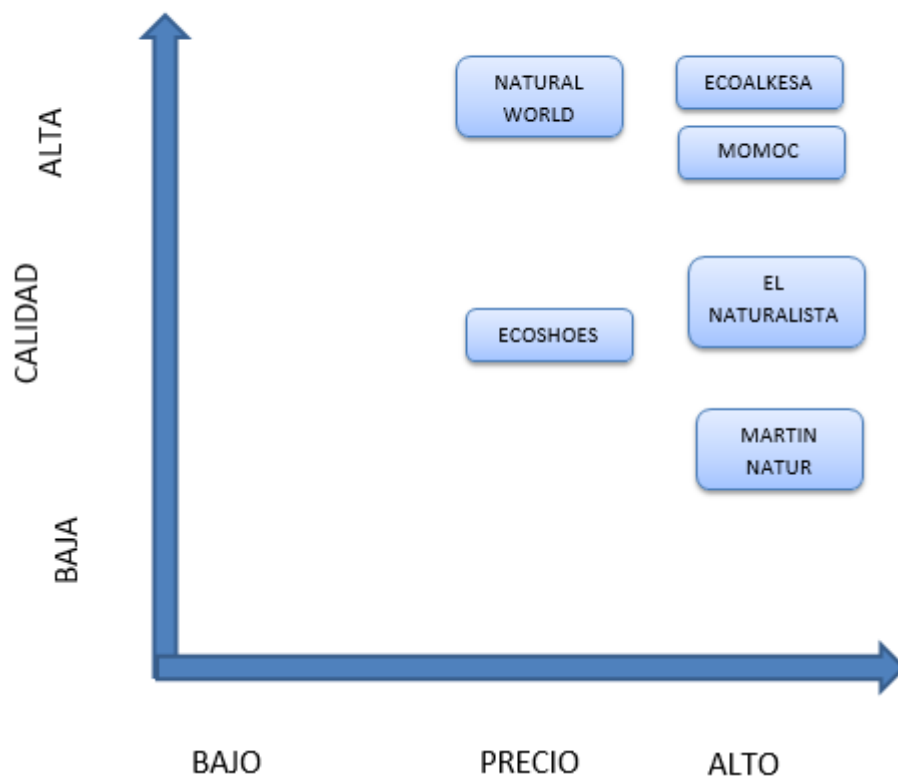


Gráfico 5: Mapa grupos estratégicos. Fuente: Elaboración Propia.

Situamos a Ecohoes calidad media, ya que, se centrará en la producción de alpargatas y es un producto que posee un corto ciclo de vida.

La política de precios estará definida por un precio medio, ya que no es un producto demasiado caro de producir y con unos precios asequibles para el público podrá ser más llamativo y adquirible. Hemos de destacar que Ecoshoes es la única empresa de la zona que produce y comercializa con alpargatas con respecto al resto de la competencia, por tanto se observa la oportunidad de destacar en el sector con la elaboración de alpargatas cuya suela será de materiales de neumáticos reutilizados y esparto.

Tras este análisis concluimos con que hay competidores fuertes, la mayoría de ellos destacan por su gran calidad y es por ello que para soportar unos costes adecuados a tal calidad, los precios de los productos son altos.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

➤ Análisis del grupo estratégico al que pertenece la empresa

Para identificar la estructura y atractivo de un sector utilizaremos el Modelo de las cinco Fuerzas de Porter.

En este análisis encontraremos oportunidades, que reducen la competencia y hacen posible la existencia de rentas superiores a las normales y amenazas que están compuestas por aquellos aspectos que puedan aumentar el grado de competencia. El nivel de competencia determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas, que en conjunto definen la posibilidad de alcanzar rentas superiores, combatiendo las amenazas y aprovechando las oportunidades.

Como objetivos a conseguir con este análisis encontramos por una parte, determinar el atractivo del sector y por otra identificar los factores estructurales clave del éxito.

Las fuerzas de presión competitivas las podemos distinguir entre horizontales y verticales. Siendo la horizontales aquellas formadas por los competidores actuales, potenciales y productos sustitutivos y las verticales las compuestas por proveedores y clientes.

El modelo de las cinco Fuerzas de Porter de este caso lo aplicaremos a nivel regional.



Ilustración 5: 5 fuerzas Porter. Fuente: Google

❖ Competidores actuales

Comenzaremos analizando a los competidores en el sector, con la finalidad de intensificar la competencia. Entre competidores actuales MOMOC, Ecoalkesa, Natural World, Martin Natyry El Naturalista. Entre los más competidores más directos podríamos destacar:

- MOMOC: "según su web, es una nueva start up concienciada con el medio ambiente: creamos zapatos sostenibles producidos éticamente en España utilizando materiales de origen Europeo, y sobretodo Español. Con extremo cuidado elegimos todos y cada uno de los materiales ecológicos creando zapatos únicos y de alta calidad, que son la perfecta combinación de trendy, elegantes y confortables." Fuente: momocshoes.com
- Ecoalkesa: "como explica en su web, surge de un sueño de tres idealistas convencidos de que, cada uno de nosotros puede transformar su entorno y ser una fuerza motora que conduzca a unas relaciones de solidaridad, sostenibilidad y respeto. Por ello, este proyecto, que ya es una realidad en continua mejora y expansión, apuesta por fabricar y aportar productos 100% veganos y ecológicos,



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

proporcionando unas herramientas que empoderen a las personas y les permitan elegir consumir de un modo responsable y ético, aportando valor a la sociedad."

❖ Competidores potenciales

A través de estos competidores se pretende detectar amenazas de entrada. Como tales serán aquellas empresas que cubran las necesidades de nuestros clientes y nos arrebaten cuota de mercado. Los principales competidores potenciales de Echoshoes serán todas aquellas empresas que se dedican al calzado y que han conseguido una gran imagen de la marca, por ejemplo, Jimmy Choo, NIKE, ADIDAS, VANS,... Estas últimas son empresas que llevan tiempo en el mercado y que han conseguido ser conocidas por todos los públicos dando lugar a que los consumidores paguen altos precios por llevar la marca.

También encontraremos a todas aquellas empresas que sean fabricantes de calzado en nuestra misma región, ya que, Ecoshoes comercializa y produce. Una de la más importante es Calzados Boogie Boogie S.L., ya mencionada también como competidora actual.

❖ Productos Sustitutivos

Por la parte de productos sustitutivos parecerán todos aquellos productos que satisfagan las mismas necesidad que nuestra empresa. Destacando, el calzado específico para diferentes trabajos laborales, ya que, nuestra empresa se centra en la producción de zapato para el día a día y no el calzado diseñado para el mercado laboral.

❖ Proveedores

Mediante los proveedores, se busca examinar el poder de negociación. En el caso de Ecoshoes los proveedores imprescindibles serán aquellos que nos suministren materiales como neumáticos utilizados, materia prima textil y demás.

También constarán como tales, aquellas empresas que nos suministren otro tipo de productos, como fulares y accesorios. Con la finalidad de satisfacer necesidades a los consumidores que sean compatibles con el calzado.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

❖ Clientes

Por último encontramos clientes, que también parte del poder de negociación.

Como clientes encontramos a nuestro público objeto al que será destinada la mayoría de nuestra producción y comercialización.

Nuestros clientes principales serán aquellas personas que compartan la preocupación por el medioambiente y estén dispuestas a hacer esfuerzos económicos con tal de mejorar el bien común a través del uso individual de los productos.

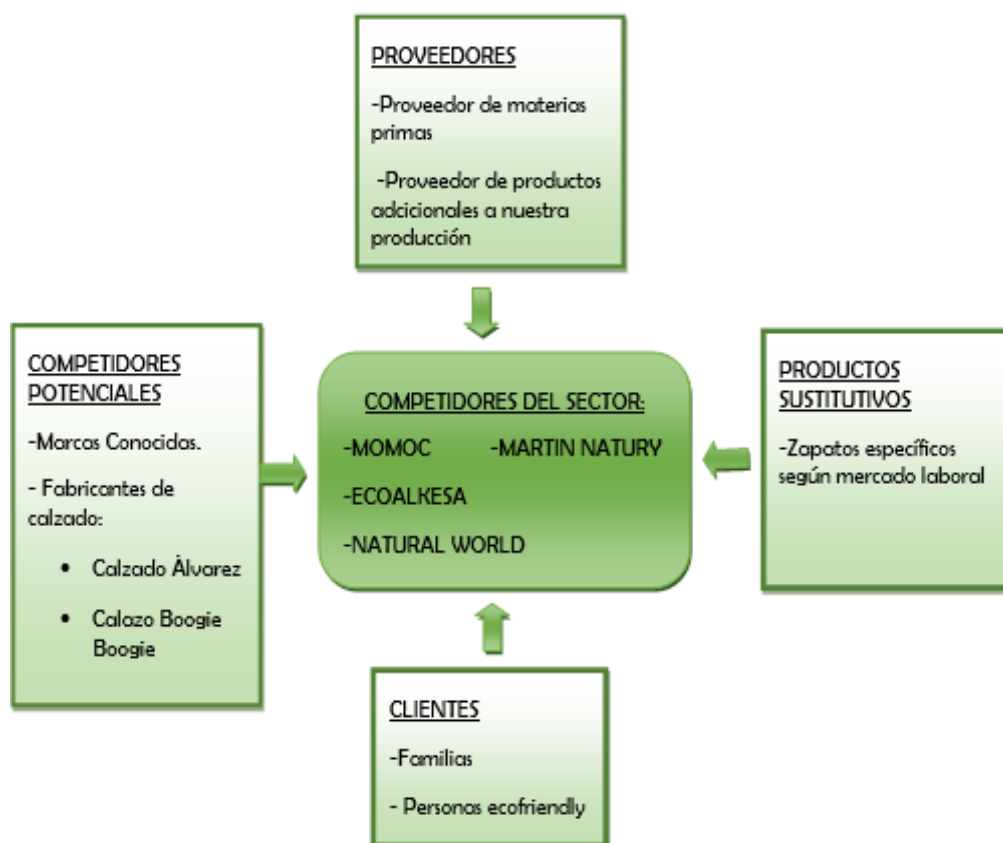


Ilustración 6: Esquema Fuerzas Porter. Fuente: Elaboración Propia.



➤ *Amenazas y oportunidades*

Para concluir con el análisis se ha realizado una tabla resumen con las amenazas y oportunidades detectadas

	Amenazas	Oportunidades
Competidores Actuales	-Gran número de competidores.	-Únicos que producen con materiales reciclables
Competidores Potenciales	-Muchos competidores ofrecen una mayor gama de productos. -Competidores que cuentan con una imagen de la marca muy prestigiosa.	
Productos Sustitutivos	-Gran variedad de productos sustitutivos que son menos costosos.	-Implementar productos más abaratados que acompañen al calzado.
Proveedores		-Adquirir de ellos bienes que amplíen nuestra gama de productos.
Clientes		-Diferenciación de los productos para llegar a todos los clientes.

Tabla 5: Amenazas y Oportunidades. Fuente, Elaboración Propia



3.2. Análisis interno

Mediante el análisis se busca por una parte la identificación y valoración tanto de la estrategia actual como la posición de la empresa frente a la competencia y por otra la evaluación de los recursos y capacidades, con la finalidad de conocer cuáles son los puntos fuertes, a los que se les podrá explotar con nuevas estrategias y los puntos débiles, que se intentarán reducir o eliminar. A través de este análisis también indagaremos las áreas funcionales, buscando activos intangibles y la posible existencia de resistencias que puedan imposibilitar la realización de la estrategia.

3.2.1. Identificación de los recursos de la empresa

Los recursos son aquellas unidades básicas de análisis. A su vez, son parte del conjunto de factores o activos de los que dispone y controla la empresa, con relativa independencia según el uso que les den cada de ellas. Poseen un carácter individual.

Para que éstos puedan llegar a ser útiles deben ser combinados y gestionados adecuadamente, generando una capacidad.

Los recursos principales se clasifican según las siguientes categorías:

- **Tangibles:** Son los recursos de las empresas susceptibles de ser percibidos por los sentidos. Dentro de este grupo podemos diferenciar entre físicos, como lo son las materias primas o el inmobiliario y financieros, como el efectivo líquido o los derechos de cobro.
- **Intangibles:** Se consideran como tales los bienes de naturaleza inmaterial como lo es el conocimiento del saber hacer (Know how), las relaciones con clientes o los procesos operativos entre otros. Estos recursos se dividen en humanos (Habilidad) y no humanos (Patentes).



Ilustración 7: Fuente, Apuntes Planificación Estratégica.



CAMPUS D'ALCOI

Recursos

Tangibles

Físicos

Productos:

(R1) Zapatilla

(R2) Alpargata

(R3) Zapato de vestir mujer

(R4) Zapato de vestir hombre

(R5) Bolsos

(R6) Fulars

(R7) Pendientes

(R8) Accesorios diversos

Trabajadores:

(R9) Personal Administrativo

(R10) Personal de Producción

(R11) Personal de
Comercialización

Mobiliario:

(R12) Recursos de mobiliario

Otros:

(R13) Instalaciones

Financieros

(R14) Tesorería

(R15) Derechos de Cobro

Intangibles

No humanos

(R16) Patentes

(R17) Página Web

(R18) Reputación de la marca de la empresa

(R19) Modelo de Utilidad

(R20) Licencias para el uso de servicios
informáticos

(R21) Sistema de planificación eficiente

(R22) Acuerdos entre empleadores y empleados

(R23) Concesiones de servicios públicos

Humanos

(R24) Experiencia en el sector manufacturer

(R25) Clima social adecuado

(R26) Motivación en el trabajo

(R27) Lealtad a la empresa

(R28) Operarios motivados

Tabla 6: Recursos Ecoshoes. Elaboración Propia.



3.2.2. Identificación de las capacidades de la empresa

Las capacidades de una empresa muestran la forma que tiene ésta de desarrollar las actividades empresariales utilizando sus recursos. Además, tienen un carácter colectivo, es decir, existen si las personas se coordinan y colaboran de forma mutua para resolver posibles inconvenientes o realizar actividades.

Áreas Funcionales	Capacidades
Comercial	(C1) Capacidad de transmitir los valores de la marca(R18)
	(C2) Capacidad de captar clientes (R17)(R23)
	(C3) Capacidad de variación de productos(R1-R8)
	(C4) Capacidad de dirigirse a diferentes públicos (R1-R8)
	(C5) Capacidad de comercialización on-line(R17)
Financiera	(C6) Capacidad de gestionar los cobros y los pagos de forma eficiente.(R14/R15)
Producción	(C7) Capacidad de producir diferentes gamas de productos (R10)
Dirección	(C8) Capacidad de coordinar las diferentes áreas funcionales (R9,R10,R11)
Tecnológica	(C9) Capacidad de innovar en la elaboración de los productos. (R10)
	(C10) Capacidad de ajustarse a nuevas necesidades haciendo uso de las nuevas tecnologías (R20)
Recursos Humanos	(C11) Capacidad de implicación del capital humano en la estrategia de la empresa. (R24-28)
	(C12) Capacidad de aprovechar los canales de información de la empresa y utilizarlos de forma eficiente. R(24-28)
	(C13) Capacidad de trasladar la cultura de la empresa a los empleados (R24-28)

Tabla 7: Capacidades de la empresa. Fuente, Elaboración propia



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

➤ *Resumen Fortalezas y Debilidades*

Tabla resumen como forma de concluir al análisis interno.

Fortalezas

Debilidades

Capacidad de captar clientes

Empresa nueva en el sector

Capacidad de transmitir los valores de la marca

Imagen de la marca desconocida

Capacidad de dirigirse a diferentes públicos

Capacidad de comercialización on-line

Capacidad de coordinar las diferentes áreas funcionales

Capacidad de ajustarse a nuevas necesidades haciendo uso de las nuevas tecnologías

Capacidad de trasladar la cultura de la empresa a los empleados

Tabla 8: Resumen Fortalezas y Debilidades. Fuente, Elaboración Propia.



3.2.3. DAFO

<p>DEBILIDADES</p> <p>Recursos y capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none">o Empresa nueva en el sectoro Imagen de nuestra marca desconocida	<p>AMENAZAS</p> <p>Político-Legales:</p> <ul style="list-style-type: none">o Sanciones por incumplimiento de obligación de etiquetaro Limitación de emisiones a la atmósfera <p>Económica:</p> <ul style="list-style-type: none">o Desempleo en Alcoy superior a la media española.o Fase del ciclo económico con más incertidumbre. <p>Sociocultural</p> <ul style="list-style-type: none">o Población envejecida con baja natalidad. <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none">o Innovación tecnológica de la competencia. <p>Competidores Actuales</p> <ul style="list-style-type: none">o Gran número de competidores. <p>Competidores Potenciales</p> <ul style="list-style-type: none">o Muchos competidores ofrecen una mayor gama de productos.o Competidores que cuentan con una imagen de la marca muy prestigiosa. <p>Productos Sustitutivos</p> <ul style="list-style-type: none">o Gran variedad de productos sustitutivos que son menos costosos.
<p>FORTALEZAS</p> <p>Recursos y Capacidades</p> <ul style="list-style-type: none">o Capacidad de captar clienteso Capacidad de transmitir los valores de la marcao Capacidad de dirigirse a diferentes públicoso Capacidad de comercialización on-lineo Capacidad de coordinar las diferentes áreas funcionaleso Capacidad de ajustarse a nuevas necesidades haciendo uso de las nuevas tecnologíaso Capacidad de trasladar la cultura de la empresa a los empleados	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Político-Legales:</p> <ul style="list-style-type: none">o Apoyo político en la iniciativa empresarialo Estrategia; España Nación Emprendedorao Creación de la Oficina Nacional de Emprendimiento (ONE)o Aumento de la implementación del libre comercio y la desregularización. <p>Económica</p> <ul style="list-style-type: none">o Aumento de la renta alcoyana y disminución del paro.o Política monetaria expansiva.o Bajo tipo de interés.o Tendencia alcista del PIB. <p>Sociocultural</p> <ul style="list-style-type: none">o Presencia de temporada alta de turismo.o Aumento de la preocupación por el medioambiente. <p>Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none">o Nuevos métodos de comercialización. <p>Competidores Actuales</p> <ul style="list-style-type: none">o Únicos que producen con materiales reciclables <p>Productos sustitutivos</p> <ul style="list-style-type: none">o Implementar productos más abaratados que acompañen al calzado. <p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none">o Adquirir de ellos bienes que amplíen nuestra gama de productos. <p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none">o Diferenciación de los productos para llegar a todos los clientes.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Tabla 9: Análisis DAFO. Fuente, Elaboración Propia

4. Formulación, Evaluación y Selección de Estrategias

Con el desarrollo de este apartado nos proponemos formular estrategias basadas en el análisis estratégico de la empresa y el DAFO, la formulación de estrategias la llevaremos a cabo atendiendo a los criterios disponibles para su evaluación y adaptación en la organización.

4.1. DAFO

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA o DOFA, es una herramienta que se utiliza para el estudio de la situación de una empresa o proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenas y Oportunidades) de forma gráfica o bien en una matriz cuadrada.



Las debilidades, son los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia debido a la carencia de recursos, a habilidades que no posee la empresa o actividades que no se han desarrollado positivamente.

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En cuanto a las fortalezas, son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y las que permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia. Lo son los recursos que si son controlados, capacidades y habilidades que se poseen o actividades desarrolladas positivamente.

4.2. Formulación de Estrategias

Una de las formas de establecer opciones estratégicas a raíz de la posición estratégica de una empresa es la Matriz DAFO, que parte de la información obtenida en el análisis estratégico (DAFO). En cada uno de sus cuadrantes se identificaran las opciones que ofrecen una combinación de los factores internos y externos.

A continuación presentaremos el DAFO que recoge las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Seguidamente realizaremos la Matriz DADO combinando los aspectos anteriormente mencionados con el objeto de formular las estrategias a desarrollar posteriormente.



<p>DEBILIDADES</p> <p>Recursos y capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ D1_Empresa nueva en el sector ○ D2_Imagen de nuestra marca desconocida 	<p>AMENAZAS</p> <p>Político-Legales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A1_Sanciones por incumplimiento de obligación de etiquetar ○ A2_Limitación de emisiones a la atmósfera <p>Económica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A3_Desempleo en Alcoy superior a la media española. ○ A4_Fase del ciclo económico con más incertidumbre. <p>Sociocultural</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A5_Población envejecida con baja natalidad. <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A6_Innovación tecnológica de la competencia. <p>Competidores Actuales</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A7_Gran número de competidores. <p>Competidores Potenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A8_Muchos competidores ofrecen una mayor gama de productos. ○ A9_Competidores que cuentan con una imagen de la marca muy prestigiosa. <p>Productos Sustitutivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ A10_Gran variedad de productos sustitutivos que son menos costosos.
<p>FORTALEZAS</p> <p>Recursos y Capacidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ F1_Capacidad de captar clientes ○ F2_Capacidad de transmitir los valores de la marca ○ F3_Capacidad de dirigirse a diferentes públicos ○ F4_Capacidad de comercialización on-line ○ F5_Capacidad de coordinar las diferentes áreas funcionales ○ F6_Capacidad de ajustarse a nuevas necesidades haciendo uso de las nuevas tecnologías ○ CF7_apacidad de trasladar la cultura de la empresa a los empleados 	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Político-Legales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ O1_Apoyo político en la iniciativa empresarial ○ O2_Estrategia; España Nación Emprendedora ○ O3_Reacción de la Oficina Nacional de Emprendimiento (ONE) ○ O4_Aumento de la implementación del libre comercio y la desregularización. <p>Económica</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ O5_Aumento de la renta alcoyana y disminución del paro. ○ O6_Política monetaria expansiva. ○ O7_Bajo tipo de interés. ○ O8_Tendencia alcista del PIB. <p>Sociocultural</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ O9_Presencia de temporada alta de turismo. ○ O10_Aumento de la preocupación por el medioambiente. <p>Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ O11_Nuevos métodos de comercialización. <p>Competidores Actuales</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ O12_Únicos que producen con materiales reciclables <p>Productos sustitutivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ O13_Implementar productos más abaratados que acompañen al calzado. <p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ O14_Adquirir de ellos bienes que amplíen nuestra gama de productos. <p>Cientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ O15_Diferenciación de los productos para llegar a todos los clientes.

Tabla 10: Análisis DAFO. Fuente, Elaboración Propia



CAMPUS D'ALCOI

En este otro apartado elaboraremos las estrategias a través de la interrelación de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas. Diferenciamos entre varios tipos de estrategias:

- ❖ Estrategias de supervivencia: adecuadas a fuertes presiones, por parte del entorno o de las propias debilidades de la empresa. es el abandono de la actividad.
- ❖ Estrategias de reorientación: cuyo objetivo principal es aprovechar los cambios y oportunidades qué se presenten.
- ❖ Estrategias defensivas: su función es la de enfrentarse a la amenazas del entorno con las fortalezas de la empresa.
- ❖ Estrategias ofensivas: maximizan las fuerzas disponibles de la empresa.

Tabla 11: Estrategias elaboradas. Fuente, elaboración propia.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	Estrategia DA	Estrategia DO
	1. Invertir en marketing para dar a conocer la marca y estar a la altura de la competencia. (A7-D2)	3. Aprovechar los nuevos métodos de comercialización para aumentar la imagen de la marca. (O7-D2)
	2. Aumentar la innovación tecnológica para no quedarnos estancados con respecto a nuestros competidores al ser nuevos en el sector. (A6-D1)	4. Marcar la diferencia en el sector del calzado a través de nuestra metodología de producción. (O8-D1)
FORTALEZAS	Estrategia FA	Estrategia FO
	5. Analizar continuamente al sector con la finalidad de actuar sobre posibles cambios en las tendencias de los consumidores antes que la competencia. (F6-A5)	8. Diferenciarse de la competencia a través de los productos, buscando captar clientes potenciales. (F1-O11)
	6. Vigorizar la coordinación de las áreas funcionales para hacer frente a la fase de crecimiento en la que se sitúa la empresa. (F5-A2)	9. Adquirir otros productos adicionales a la empresa con el objetivo de dirigirnos a otros públicos y así captar más clientes. (F1-F3-O10)
	7. Fomentar la comercialización on-line para llegar a más público y de esta forma captar mayor número de clientes. (F4-A3)	



4.3. Ajuste de las estrategias.

Mediante este ajuste se intenta conocer cómo las estrategias se adaptan al marco generado en el análisis estratégico. Representa una primera selección de las diferentes opciones estratégicas según criterios de racionalidad



Ilustración 8: Teoría Estrategias. Fuente: Apuntes Planificación Estratégica.

Tras realizar el ajuste y obtener los porcentajes totales adecuados a cada estrategia, se han escogido aquellas que tienen los valores mayores, es decir, las que más optimizarán las oportunidades y fortalezas de la empresa y a su vez disminuyen las amenazas y debilidades.

Tabla 12: Puntuación Estrategias. Fuente: Elaboración Propia.

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
6,695	6,113	6,735	7,249	6,971	6,256	6,764	6,634	7,443

(Anexos: Excel Estrategias Macarena)

Estrategia 4: Marcar la diferencia en el sector del calzado a través de nuestra metodología de producción.

Estrategia 5: Analizar continuamente al sector con la finalidad de actuar sobre posibles cambios en las tendencias de los consumidores antes que la competencia.

Estrategia 7: Fomentar la comercialización on-line para llegar a más público y de esta forma captar mayor número de clientes

Estrategia 9: Adquirir otros productos adicionales a la empresa con el objetivo de dirigirnos a otros públicos y así captar más clientes.



CAMPUS D'ALCOI

4.4 Aceptabilidad

Los criterios de aceptabilidad sirven para medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia son aceptables o no para los distintos grupos de interés de la empresa.

Una estrategia será aceptable cuando su desarrollo genere una mejora de la situación de cualquiera de los grupos de interés.

Los beneficios esperados suelen ser superiores a los costes derivados de la implantación de las mismas.

La aceptabilidad debe medirse según los criterios de:

- Rentabilidad y creación de valor
 - Riesgo
 - Reacciones de los grupos de interés o stakeholders.
- }

Accionistas y directivos

Para nuestro proyecto se ha realizado una tabla siguiendo el criterio de los grupos de interés de la empresa, siendo SI (aceptable) y NO (inaceptable) en función de la relación existente entre el grupo de interés y la estrategia analizada. Distinguiremos entre: accionistas, directivos, trabajadores, proveedores y clientes.

Tabla 13: Aceptabilidad Estrategias. Fuente Elaboración Propia.

Grupo de interés	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 7	Estrategia 9
Accionistas	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Directores	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Trabajadores	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Proveedores	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Clientes	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ



CAMPUS D'ALCOI

Estrategia 4: Marcar la diferencia en el sector del calzado a través de nuestra metodología de producción.

- ✓ Accionistas y directivos, porque no presentan riesgos ni costes adicionales, ya que, la estrategia es parte del proceso productivo.
- ✓ Trabajadores, porque a través del método de producción con el que trabajaran contribuyen al medioambiente.
- ✓ Proveedores, para este grupo esta estrategia no es significativa, pero tampoco resulta negativa para ellos.
- ✓ Clientes, porque gracias a que la empresa se haya decantado por esta estrategia aquellos consumidores de la zona cuyas necesidades no estaban siendo cubiertas, ahora lo estarán.

Estrategia 5: Analizar continuamente al sector con la finalidad de actuar sobre posibles cambios en las tendencias de los consumidores antes que la competencia.

- ✓ Accionistas y directivos, aunque presente un coste adicional reducirá los riesgos y aumentará la rentabilidad de la empresa con el aprovechamiento de oportunidades que vayan surgiendo.
- ✓ Trabajadores, si la empresa detecta oportunidades también se verán favorecidos.
- ✓ Proveedores, también se beneficiarían de determinadas oportunidades.
- ✓ Clientes, no presenta ninguna negatividad, pero no es significativa para ellos.

Estrategia 7: Fomentar la comercialización on-line para llegar a más público y de esta forma captar mayor número de clientes

- ✓ Accionistas y directivos, conlleva menos costes que la apertura de una tienda física.
- ✓ Trabajadores, no se ven afectados.
- ✓ Proveedores, no se ven afectados.
- ✓ Clientes, a través de esta estrategia les será más fácil acceder a la compra de los productos.

Estrategia 9: Adquirir otros productos adicionales a la empresa con el objetivo de dirigirnos a otros públicos y así captar más clientes.

- ✓ Accionistas y directivos, a través de la captación de más clientes aumenta la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Trabajadores, no se ven afectados.
- ✓ Proveedores, bastante favorecidos ya que supone mayores beneficios para éstos.
- ✓ Clientes, no se ven afectados.



4.5. Factibilidad

Partiendo de la factibilidad se analiza el funcionamiento de las estrategias en práctica. Este criterio trata de conocer tanto las posibilidades de implantación como la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios. Además de la adecuación del horizonte temporal de los posibles cambios previstos.

Estrategia 4: .Marcar la diferencia en el sector del calzado a través de nuestra metodología de producción.

Esta estrategia es la que marca en gran parte a la empresa ya que su característica principal es la de producción zapatos a través de materiales reciclables, respecto a su inversión no supone un gasto demasiado extraordinario ya que los materiales reciclables son igual de costosos que los demás.

Esta estrategia se llevará a cabo desde el primer momento, concluyendo con que es factible con la empresa.

Estrategia 5: Analizar continuamente al sector con la finalidad de actuar sobre posibles cambios en las tendencias de los consumidores antes que la competencia.

La siguiente estrategia necesita de una gran inversión, ya que, un estudio continuo sobre el sector es bastante costoso aunque a su vez al ser una empresa nueva que se encuentra en la fase de crecimiento es primordial que este alerta ante posibles cambios de las necesidades de los consumidores para poder actuar a tiempo y no quedarse en declive. Debería realizarse a corto plazo.

Estrategia 7: Fomentar la comercialización on-line para llegar a más público y de esta forma captar mayor número de clientes.

En ésta, lo que se pretende es una mejora de la página Web que facilite a los consumidores la opción de comprar y poder cambiar los productos, así como poder ver el resultado final a través de la Web sin la necesidad de salir de casa. Para llevar a cabo esta estrategia es necesaria una gran inversión debido a que se necesita tanto el estudio de marketing como el de creación de la Web. La estrategia se llevaría a cabo a medio largo plazo, una vez que se vaya desarrollando en el mercado.



CAMPUS D'ALCOI

Estrategia 9: Adquirir otros productos adversos a la empresa con el objetivo de dirigirnos a otros públicos y así captar más clientes.

En este caso, lo que la empresa busca es incrementar la gama de productos a través de proveedores, ya que, supone menos costoso para la empresa comprar algunos productos a fabricarlos. Por lo tanto requiere de una inversión que la empresa está dispuesta a llevar a cabo con la finalidad de que los beneficios compensen el gasto de adquirir los nuevos bienes. Podría llevarse a cabo a medio plazo.

Concluimos con que las estrategias seleccionadas sí que cumplen el principio de factibilidad.

5. Planes de acción

Con los planes de acción identificaremos el papel de la implantación de las estrategias en la Dirección Estratégica de la empresa.

5.1. Elaboración de los planes de acción

La ejecución y definición de los planes de acción o programas es la fase de mayor concreción de un plan estratégico. La estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva.

Para ello hemos de realizar lo siguiente:

- ✓ Asignar un responsables que se dedique a la supervisión y ejecución de los planes de acción en los plazos fijados.
- ✓ Definir los recursos humanos, materiales y financieros requeridos.
- ✓ Evaluar los costes previstos
- ✓ Jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a los planes en función de su urgencia e importancia.

Los planes deben hacer operativa la estrategia diseñada, definiendo los objetivos y medios para conseguirlos. Implicando determinar cuestiones como; QUÉ se desea hacer, CÓMO puede alcanzarse el propósito, CUANDO van a alcanzarse las acciones, QUIÉN va a desempeñarlas o QUÉ recursos se deberán utilizar.

Es conveniente que sea un sistema formal vinculado con un sistema de control.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

➤ Plan de Acción 1:

OBJETIVO: <i>Estrategia 4: Marcar la diferencia en el sector del calzado a través de nuestra metodología de producción.</i>			
Acciones	Fecha Objetivo	Responsable	Recursos
1. Organizar reunión con los accionistas para ponerles al corriente que conllevará la inversión de la producción del calzado.	01/01/2020	Director General	Tiempo: 5Días
2. Estudios de la cadena de producción y obtención de las materias primas.	07/01/2020	Director Operaciones	Inversión:5.000€
3. Adaptación de las materias primas al proceso de producción.	07/02/2020	Dirección Operaciones	Tiempo:20 Días
4. Estudio de la optimización de la producción.	15/03/2020	Dirección Operaciones	Inversión:7.500€
5. Introducción de los productos al nuevo mercado.	15/04/2020	Responsable del mercado	Tiempo: 15 Días

Tabla 14: Plan Acción Estrategia 4 Fuente: Elaboración Propia.



OBJETIVO: <i>Estrategia 7; Fomentar la comercialización on-line para llegar a más público y de esta forma captar mayor número de clientes.</i>			
Acciones	Fecha Objetivo	Responsable	Recursos
1. Organizar reunión con los accionistas para comunicarles la inversión necesaria a llevar a cabo por la puesta de la tienda on-line.	01/01/2020	Director General	5 Días
2. Estudiar la forma más eficaz de crear la tienda.	06/01/2020	Director Comercial	20 Días
3. Desarrollo de la tienda on-line	10/02/2020	Director Comercial	950€/Año
4. Puesta en marcha de la comercialización de productos a través de la web	15/02/2020	Director Comercial	20 Días

Tabla 15: Plan Acción Estrategia 7. Fuente: Elaboración Propia



OBJETIVO: <i>Estrategia5: Analizar continuamente al sector con la finalidad de actuar sobre posibles cambios en las tendencias de los consumidores antes que la competencia.</i>			
Acciones	Fecha Objetivo	Responsable	Recursos
1. Organizar reunión con los accionistas para comunicarles el gasto que con llevará un estudio continuo del sector.	01/01/2020	Director General	5 Días
2. Contratación de personal adecuado.	06/01/2020	Recursos Humanos	1.500 €
3. Realización de estudios del sector que puedan proporcionar amenazas u oportunidades a la empresa	15/01/2020	Director Comercial	1 vez cada mes
4. Adaptación de los cambios del sector a la empresa.	15/02/2020	Director Comercial	20 Días

Tabla 16: Plan Acción Estrategia 5 .Fuente: Elaboración Propia



➤ Plan de Acción 4:

OBJETIVO: <i>Estrategia 9: Adquirir productos adicionales a la empresa con el objetivo de dirigirnos a otros públicos y así captar más clientes.</i>			
Acciones	Fecha Objetivo	Responsable	Recursos
1. Organizar reunión con los accionistas para comunicarles la inversión que conllevará aumentar la gama de productos.	01/01/2020	Director General	5 Días
2. Analizar que productos pueden acompañar mejor a los propios de la empresa.	06/01/2020	Director Comercial	20 Días
3. Analizar que proveedores nos planteen mejor presupuesto	10/02/2020	Director Comercial	20 Días
4. Firmar contrato con los proveedores seleccionados.	15/02/2020	Director Comercial	20 Días
5. Puesta en marcha de la venta de los nuevos productos.	05/03/2020	Director Comercial	2.000 €

Tabla 17: Plan Acción Estrategia 9. Fuente: Elaboración Propia



6. Plan de Marketing estratégico

Una vez realizados los análisis y estudios estratégicos, se realizará un plan de marketing con la finalidad de definir los objetivos de marketing a conseguir en un período de tiempo determinado, así como de detallar los programas y medios de acción necesarios para conseguirlos.



Ilustración 9: Esquema Plan Marketing. Fuente: Apuntes Dirección Comercial.

6.1. Objetivos del marketing

Un plan de Marketing debe referenciar los objetivos que se pretendan lograr. Estos deben ser:

- ✓ Compatibles a los generales de la empresa y sus estrategias corporativas.
- ✓ Concretos y claros
- ✓ Realistas y factibles
- ✓ Coherentes con los recursos de la empresa y consecuentes con las políticas de la misma.



CAMPUS D'ALCOI

Los objetivos de marketing se diferencian entre cualitativos y cuantitativos.

Respecto a los objetivos cuantitativos de nuestra empresa encontramos:

- *Alcanzar unos beneficios positivos en los primeros años de iniciación en el mercado.*
Al ser una empresa nueva el mercado, nos situamos en la etapa del ciclo de económico de crecimiento y por lo tanto, somos conscientes que en estos primeros años de introducción al mercado, la empresa tendrá que soportar unos costes elevados y que quizá estos no equiparen a los beneficios obtenidos. Es por ello que nuestro objetivo será el de intentar que el resultado económico de la empresa a fin de los primeros años sea positivo. Soportando elevados costes en marketing para hacer que la empresa sea conocida.
Ecoshoes no quita que el objetivo una vez pasados unos años sea el de incrementar el beneficios.
- *Conseguir una cuota del mercado regional igual o mayor al 7%.*
Al igual que con el objetivo anterior la empresa no quiere fijar unas pautas cuantitativas demasiado altas, ya que para conseguirlos deberemos afrontar unos costes que quizá sean demasiados elevados para la empresa y tampoco sabremos con certeza que podamos cumplirlos. Es por ello que con un 7% de la cuota de mercado la empresa quedaría satisfecha en esta etapa que se encuentra.

Por otra parte nuestros objetivos cualitativos son:

- *Lograr un posicionamiento adecuado en el mercado a través de la diferenciación.*
Para diferenciarnos de la competencia la empresa ha optado por introducir cambios en la cadena productiva habitual, ha escogido los materiales reciclables para elaborar los productos con la intención de que una vez finalizada la vida del producto sus materiales puedan volver a proporcionar un nuevo producto.
- *Proporciona la máxima disponibilidad del servicio.*
Consiguiendo que el público tenga una mayor disponibilidad de nuestro servicio, lograremos a su vez captar un mayor público y si hacemos que el acceso a este servicio sea fácil para el usuario quedará satisfecho y probablemente vuelva a utilizarlo.
- *Satisfacer las necesidades de los consumidores.*
Dedicar los esfuerzos del marketing a aquel público cuyas necesidades a día de hoy no estén totalmente satisfechas, personas que se preocupan notablemente por los problemas medioambientales y que buscan soluciones para ello en su vida cotidiana.



Hemos elegido el calzado porque es un sector en el que los temas ambientales no están demasiado explotados y puede ser una buena oportunidad de mercado.

6.2. Estrategias de segmentación y posicionamiento

Estas estrategias consisten en adecuar los factores internos de la empresa a sus factores externos, con la búsqueda del mejor posicionamiento respecto a la competencia.

Partiendo de las decisiones estratégicas corporativas plantearemos las estrategias de segmentación, targeting, posicionamiento y funcionales.

6.2.1. Segmentación del mercado

En la actualidad son más las diferentes necesidades que se observan en el comportamiento de los consumidores. Es por ello que las empresas se ven obligadas a segmentar por mercados, ya que es muy complicado que un único producto satisfaga todas las necesidades.

A través de la segmentación de mercados, las empresas dividen los mercados, grandes y heterogéneos, en segmentos más pequeños, a los que sí puede llegar de una forma más eficaz con bienes y servicios adecuados a sus únicas necesidades. Mediante la segmentación, también se consigue conocer mejor al público objetivo y competidores reales, mejorando la adaptación al cliente.

Las variables más importantes son:

- ❖ Geográficas, tienen en cuenta principalmente las variables de países, regiones, tamaño de la ciudad o clima.

Tabla 18: Variables Geográficas. Fuente Elaboración Propia.

Variables	Segmentos Ecoshoes
País	España
Región del País	Alcoy
Tamaño de la ciudad	58.977 habitantes

Ecoshoes será instaurada en España, concretamente en la ciudad de Alcoy. La empresa se ha decantado por esta ciudad tras realizar los necesarios análisis del diagnóstico.



CAMPUS D'ALCOI

- ❖ Demográficas, al ser la más fáciles de medir son las más usadas. Representan la edad, genero (muy utilizada en la actualidad para mercados como el del calzado), educación, tamaño de la familia o la más usada los ingresos.

Tabla 19: Variables Demográficas. Fuente Elaboración Propia.

Variables	Segmentos Ecoshoes
Edad	Entre 15 a 45 años
Género	Femenino, Masculino
Ingresos	De 20.000 € a 25.000€
Nacionalidad	Español

Tras el estudio de la población de Alcoy se observa que la mayoría de la población se encuentra entre los 25 y los 60 años, partiendo de este rango la empresa ha decidido enfocar el producto a aquellos que se sitúen entre los 20 y los 45, ya que, principalmente la empresa producirá zapatillas. Otra de las razones por las que nos hemos decantado por este rango, es porque la preocupación por el medioambiente está cogiendo más fuerza en la gente joven que en el resto.

- ❖ Psicográficos; se centrar en aspectos como la clase social, el estilo de vida o la personalidad del consumidor.

Tabla 20: Variable Psicográfica. Fuente Elaboración Propia.

Variables	Segmentos Ecoshoes
Clase social	Media-Alta
Estilo de vida	Ecologista
Personalidad	Eco-friendly

El principal público objeto al que la empresa se dirigirá son aquellas personas para las cuales el reciclaje es parte de su vida, lo realizan a diario y es algo importante para ellos. Consideran que es muy importante contribuir a mejorar los problemas ambientales y que mejor manera que reutilizando el calzado que es un bien de primera necesidad que todos utilizamos.

- ❖ De comportamiento; tienen en cuenta el momento de usos, los beneficios que se pretenden del alcanzar, estatus y actitud hacia el producto.



Tabla 21: Variables de comportamiento. Fuente Elaboración Propia.

Variables	Segmentos Ecoshoes
Momento de uso	Diario
Beneficios	Calidad, Comodidad
Frecuencia del uso	Habitual
Actitud hacia el producto	Entusiasta

El producto está pensado para un uso cotidiano de él, representa comodidad y calidad, además de estar ideado de manera estándar, es decir, cualquier tipo de situación diaria.

Para que la segmentación anterior sea eficaz ha de ser; medible, accesible, sustancial, diferenciable y accionable.

6.2.2. Selección del mercado objetivo (Targeting)

Para evaluar los diferentes segmentos del mercado, la empresa deberá tener en cuenta: el tamaño y crecimiento de los segmentos, los objetivos y los recursos de la empresa, sin olvidar las existencias de necesidades insatisfechas, la competencia ya existente, los productos sustitutivos y el poder de compra tanto de consumidores como de vendedores.

En nuestro caso, Ecoshoes es va a iniciarse en el mercado y por lo tanto no dispone de tantos recursos y experiencias como la competencia.

El objetivo principal es llegar a aquellas personas que cada día se vuelcan más por el medioambiente y que están dispuestas a cambiar el calzado tradicional por el ecológico con la finalidad de contribuir a bienes colectivos.

El sector del calzado ecológico actualmente no está explotado en nuestra ciudad objeto y por tanto es una buena oportunidad para dedicarnos a ese segmento.

Entre las diferentes opciones a las que la empresa puede enfocar su selección de segmentos encontramos: Marketing no diferenciado, Marketing Diferenciado, Concentrado y Micromarketing.

Debido a que la empresa se encuentra en el ciclo económico del crecimiento, Ecoshoes considera que lo más práctico es lanzar una versión de un producto principal, es decir,



CAMPUS D'ALCOI

dedicarnos a un marketing concentrado. Este marketing concentrado se basará en la producción de zapatillas realizadas con materiales reciclables.

Dentro del marketing concentrado, la empresa priorizara en la estrategia de nicho. En lugar de querer conseguir una participación pequeña en un mercado grande, Ecoshoes busca una participación grande dentro del segmento de consumidores que tienen la necesidad de contribuir al medioambiente. De este modo la empresa también tendría la oportunidad de captar públicos que los grandes competidores no atienden porque no son tan importantes para ellos.

No obstante, conociendo el riesgo que con lleva decantarse por un único segmento o mercado objetivo, la empresa también dispondrá de otros productos adversos a la producción principal con la finalidad de satisfacer todas las necesidades posibles de los consumidores, utilizando a su vez un marketing diferenciado.

6.2.3. Posicionamiento

El posicionamiento de un producto es el lugar que ocupa en la mente del consumidor, o lo que es lo mismo, la imagen de la empresa que perciben los consumidores en relación a la competencia. El posicionamiento permite al consumidor diferenciar un producto de otro.

Esta propia visión se construye a través de la comunicación activa de algunos beneficios o valores distintivos como lo es nuestro público objetivo, previamente seleccionado en función a estrategia empresarial.

Encontramos tres pilares básicos que ayudan a comprender mejor el posicionamiento:

- La identidad, que debe entenderse como lo que realmente es la empresa.
- La comunicación, representan lo que la compañía quiere transmitir al público objetivo.
- La imagen percibida, el cómo nos ven realmente los consumidores.

Para llevar la tarea del posicionamiento hemos de desarrollar tres pasos:

1) *Identificar las posibles ventajas competitivas sobre las que construir el posicionamiento*

Como posible ventaja competitiva que encontramos, Ecoshoes es una empresa que se provee a sí misma, es decir, aunque necesita proveedores de materias primas la empresa fabrica y vende su producto principal.



CAMPUS D'ALCOI

Otra podría ser el hecho de ser la única productora de calzado reciclable de la provincia.

1) Selección de las ventajas competitivas apropiadas

Como tales la empresa se centrará en el criterio de *la importancia*, es decir, la diferencia proporcionará un beneficio muy valorado por los consumidores objetivo. También en el de exclusividad, que los competidores no puedan copiar fácilmente la diferencia y el asequible, que los compradores puedan pagar por la diferencia.

2) Selección de una estrategia general de posicionamiento

La estrategia escogida ha sido la de más por lo mismo, es decir, introducir una oferta de marca de calidad comparable pero a menor precio. Puesto que la marca es nueva queremos llegar a todo el público que sea posible y sabemos un alto precio del producto podría dificultarnos lo anterior, a su vez para mantener el gusto de nuestro producto hacia el consumidor tenemos que darle una determinada calidad al producto.

6.3. Marketing Mix

El marketing-mix es un instrumento del marketing que se usa para el estudio de estrategia de aspectos internos, llevado a cabo por las compañías. Se analizan cuatro variables básicas conocidas como las 4 p's de la actividad de la empresa:



Ilustración 10: 4 P.'s. Fuente: Google.



CAMPUS D'ALCOI

6.3.1. Estrategia de producto

Un producto es un conjunto de características físicas y psicológicas que el consumidor percibe y que supuestamente satisfacen sus deseos y necesidades. A la hora del enfoque del producto hemos de tener en cuenta tanto el concepto del producto centrado en sí mismo, es decir, sus características y atributos físicos, como el concepto centrado en las necesidades del consumidor.

El producto principal es la alpargata cuya suela estará fabricada por material de neumático reciclado y el resto con telas que también sean de segundo uso.

Clasificaremos a los productos por tipo como:

Tabla 22: Clasificación producto. Fuente: Elaboración Propia.

Tipo de producto según:	Características
Tangible/ Intangible	Tangible
Tipo de comprador	Producto de consumo
Duración	Bien de consumo duradero
Tipo de compra	Especialidad

En resumen nuestro producto es:

- Tangible porque es un bien.
- Producto de consumo ya que va dirigido al consumidor final.
- Bien de consumo duradero, es decir, los zapatos durarán tanto como los use el consumidor pero tienen una media de vida de 3 años.
- Especialidad como tipo de compra, ya que este bien no es de primera necesidad y no está a primera mano del consumidor, sino que tiene que buscarlo. El producto está compuesto por una serie de atributos vinculados a aspectos básicos o añadidos.

Respecto a la gama de nuestro producto, jugaremos con la variedad de colores para que las alpargatas puedan llegar a satisfacer las necesidades de todo nuestro público objeto.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



Ilustración 12: Fuente Roser_aloha_spain

Como accesorios utilizaremos:

- ✓ Detalles de flecos
- ✓ Detalles étnicos
- ✓ Cenefa ola
- ✓ Borlas
- ✓ Arpillera y encaje
- ✓ Serigrafía personalizada.

Por lo tanto al realizar un mix de nuestros colores de alpargatas con nuestros diferentes accesorios conseguiremos un número de 50 productos diferentes.



Ilustración 11 Fuente
Roser_aloha_spain



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

El resultado final de los diseños quedaría tal que así:

Diseño alpargata blanca con detalles étnicos



Ilustración 14 Fuente Roser_aloha_spain

Diseño alpargata azul con flecos



Ilustración 13 Fuente Roser_aloha_spain

Diseño alpargata negra con encaje



Diseño alpargata blanca con flecos

Ilustración 15 Fuente Roser_aloha_spain

Diseño alpargata con detalle de cenefa ola.



Ilustración 16 Fuente Roser_aloha_spain

Diseño alpargata azul con detalles étnicos



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



Ilustración 17Fuente Roser_aloha_spain



Ilustración 18Fuente Roser_aloha_spain

Por otra parte, es necesario hacer referencia a los factores que identifican al producto como lo son la marca y el modelo.

- La marca sirve para identificar al producto de los demás. Está compuesta de nombre y logotipo. Nuestro logotipo será;



Ilustración 19: Logo Ecoshoes. Fuente: Elaboración Propia.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Y este será el modelo que tendrán las tapas de las cajas de zapatos:



Ilustración 20: Diseño embalaje. Fuente: Elaboración Propia

6.3.2. Estrategia de precio

El precio es la cantidad de dinero que se cobra de un bien o producto.

Desde la perspectiva del marketing, el precio es una variable relativa. Debido a que cada consumidor puede percibirlo de una manera distinta.

Así, se puede definir el precio como el valor que representa para una determinada persona la adquisición de un producto, entendiendo por valor el producto en sí y su utilidad en tiempo y lugar. Él es una herramienta muy importante debido a que es el instrumento que genera ingresos, repercute psicológicamente en el consumidor y es a corto plazo.

La técnica empleada para determinar el precio de venta deber estar en función del tipo de producto y mercado en el que se va a comercializar.



CAMPUS D'ALCOI

Emplearemos tres métodos:

1) Métodos basados en los costes

Para el desarrollo de este método, hemos calculado cuanto nos cuesta cada material y cuanto lleva cada tipo de zapato de cada material.

Tabla 23: Accesorios por producto. Fuente: Elaboración Propia.

Tipo	Tela	Suela Yute	Hilera	Detalle Étnico	Cenefa ola	Borlas	Flecos	Arpillera y encaje	Coste/unidad
1	x	x	x	x					4,41 €
2	x	x	x		x	xx			4,74 €
3	x	x	x		xx	x			4,56 €
4	x	x	x	x			x		4,91 €
5	x	x	x					x	5,62 €
									24,24 €

Tabla 24: Costes Materiales. Fuente: Elaboración Propia.

Concepto	Precio/Cantidad	Proveedor	Coste/Unidad
TELA	5,5€/metro		1,93 €
Detalles flecos	5€/metro	Cátalo de la tienda Botón	0,50 €
Detalles Étnicos	3,95€/metro	Cátalo de la tienda Bo	0,40 €
Esparto	2,75€/metro	-	1,18 €
Hilera	0,013€/cent		0,91 €
Cenefa ola	1,5€/metro	Cátalo de la tienda Bo	0,12 €
Borlas	0,3 unidad	Cátalo de la tienda Bo	0,30 €
Arpillera y encaje	2€/metro	Cátalo de la tienda Bo	1,60 €
Neumático reciclado	5€ unidad	Gomavial	5,00 €



Tabla 25: Precio por producto. Fuente: Elaboración Propia.

Concepto	Precio
Diseño 1	20,00 €
Diseño2	20,00 €
Diseño 3	20,00 €
Diseño 4	25,00 €
Diseño 5	28,00 €

Teniendo en cuenta los costes de de producción, fijos y el 20% del Margen de Beneficio aplicable, así quedan los precios.

2) Métodos basados en la competencia

Basándonos en los análisis anteriores, los precios de la competencia son bastante altos. Es todo se debe a que la elaboración de calzado a raíz de material reciclable es más costosa y sobre todo cuando existe gran gama de productos.

Es por ello que como forma de diferenciarnos de ésta, Ecoshoes se ha de cantado por una política de precio media-alta-

3) Métodos basados en el mercado o la demanda

Tabla 26: Demanda Calzado. Elaboración Propia.

	Joven	Adulto
	15-29	30-44
Gasto m. calzado	641,79	614,2
	2.869	4.006
	3.121	4.671
	3.349	4.557
TOTAL	5136,45	5293,6

Gasto en Calzado	3.296.522,246	3.251.329,12
------------------	---------------	--------------

Gasto Calzado ECOSHOES	230.756,5572	227.593,038
Cuota Mercado	0,07	0,07

Facturación	45.8349,5956€
Facturación otros grupos	50.927,73284€
Facturación TOTAL ANUAL(modas y calzado)	50.9277,3284€
Facturación TOTAL CALZADO	254.638,66 €
	203.710,93€



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Una vez estimada la demanda supones que nuestra facturación rondara los 200.000€, por lo tanto para llegar hasta ella la empresa deberá vender alrededor de 8000 alpargatas con los precios ya mencionados anteriormente.

Tabla 27: Precio según demanda. Elaboración Propia.

Unidades	Precio	Facturación
1100	20,00 €	22.000,00€
1100	20,00 €	22.000,00 €
1600	20,00 €	32.000,00 €
1400	25,00 €	35.000,00 €
3000	28,00 €	84.000,00 €
		195.000,00 €

➤ Estrategias de fijación de precios

A través de esta estrategia se ha de contribuir a los objetivos de la empresa. A la hora de su formulación hemos de tener en cuenta:

- Objetivos de la empresa
- Flexibilidad
- Orientación al mercado

Estas estrategias de precios se agrupan en cinco clases y cada una de ellas se apoya en uno o varios criterios.

1) Estrategias diferenciales.

Son aquellas que tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas y beneficios. Considerando los criterios de demanda y mercado.

Dentro de estas estrategias Ecoshoes utilizará la de *descuentos aleatorios*, que consiste en una reducción del precio en tiempos determinados sin que el comprador tenga un conocimiento previo del momento en que se va a producir tal descuento. Como ofertas principales que la empresa llevará a cabo encontramos; una atribución de un accesorio gratuita por comprar



CAMPUS D'ALCOI

determinados productos y una disminución de precios en aquellos productos que más cueste venderse.

Por otra parte la empresa también pondrá en marcha la estrategia de descuentos periódicos (rebajas), ya que, es una estrategia muy usual y el hecho de no llevarla a cabo podría suponer que la competencia nos gane una gran ventaja competitiva.

2) Estrategias competitivas.

Para este tipo de estrategia, se aprovechan las situaciones competitivas donde se establecen precios iguales, inferiores o superiores al sector, en función de las ventajas tecnológicas, costes de producción o distribución.

Respecto a este apartado la empresa utilizará precios similares a la competencia, ya que, al ser nueva en el sector fijar un precio superior puede no captar la atención de los consumidores y un precio bajo puede conllevar a que la empresa no cubra costes.

3) Estrategia de precios psicológicos.

Se fundamentan en el modo en el que el mercado percibe la cuantía de los precios y en la asociación en que el consumidor hace de los mismos con las características o atributos del producto.

Teniendo en cuenta que nuestra empresa no se puede permitir un precio prestigioso ni tampoco unos precios low costs, al menos en sus primeros años de iniciación. La empresa se ha decantado por usar la estrategia del precio impar, la cual se asocia a un precio menor.

4) Estrategia de precios para productos nuevos.

Esta será la más importante y en la que la empresa tiene que hacer mayor hincapié. La estrategia a desarrollar será la de Penetración, que consiste en fijar precios a nivel medio-bajo desde el principio del lanzamiento del producto para así conseguir la mayor penetración lo más rápidamente posible. Otras de las circunstancias por las que hemos elegido esta estrategia son porque el producto es nuevo en el mercado, la demanda es altamente sensible al precio y existe la posibilidad de entrada de nuevos competidores.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

6.3.3. Estrategia de distribución

La distribución comercial es la herramienta del marketing que relaciona la producción con el consumo.

Podríamos definirla como un sistema formado por un entramado de agentes comerciales, cuyo fin es poner los bienes y servicios a disposición del consumidor final en el momento preciso, en el lugar adecuado, de la forma más atractiva para el comprador y al menor coste total posible para el fabricante.

Entre las decisiones más importantes que debe tomar un fabricante desde su departamento de marketing se encuentran las siguientes:

- ✓ Selección del sistema de distribución:

La forma de comercializar de Ecoshoes será a través de su tienda on-line. De esta forma se pretende penetrar todo el mercado regional, facilitando el acceso de compra a los consumidores.

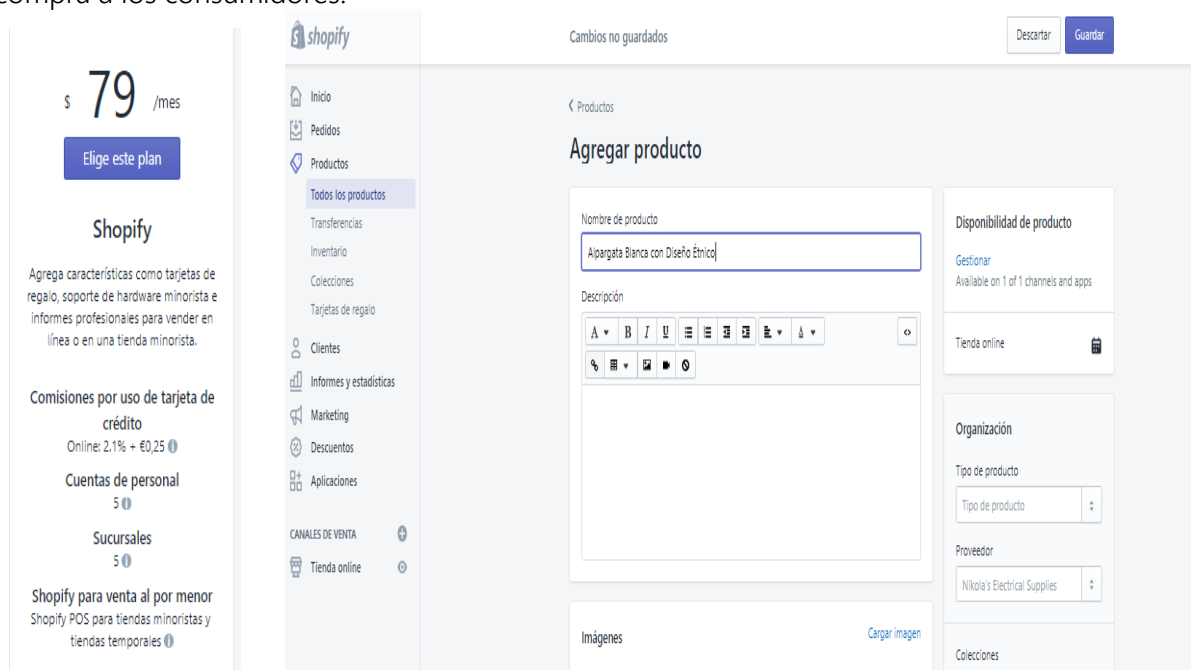


Ilustración 21: Diseño Página Web



CAMPUS D'ALCOI

- ✓ Selección de los canales de distribución adecuados

Respecto al canal de distribución la empresa optará por los detallistas, los cuáles, abrirán mercado poniendo en contacto al cliente final con la empresa.

De esta forma la empresa contará además de la tienda on-line con otra forma de venta, como lo es el proporcionar el producto a comercios.

- ✓ Realización de promociones

Como primeras promociones a realizar y considerando que somos una empresa nueva en el sector, se ha decidido proporcionar

- Descuentos del 30% al superar una compra de 50€.
- Adquisición de productos adicionales al comprar dos alpargatas.
- Bonos descuento por participar en nuestras redes sociales.
- Descuentos por participar en el proceso de recolección de los materiales reciclables.

6.3.4. Estrategia de comunicación

Como instrumento del marketing la comunicación tiene como objeto comunicar la existencia de un producto, es decir, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface. Su fin último es estimular la demanda.

Pero la comunicación también actúa sobre los clientes actuales, recordando la existencia del producto y sus ventajas, a fin de evitar que los usuarios habituales sean tentados por la competencia y adquieran otras marcas.

Como principales objetivos de la comunicación aparecen: informar, persuadir y recordar.

El principal producto es la alpargata cuya suela estará fabricada por material de neumático reciclado y el resto con telas que también sean de segundo uso.

- Herramientas de publicidad convencional

En este caso la empresa utilizará Internet para comunicarse, es decir, se creará una página web en la cual este toda la información sobre Ecoshoes, la variedad de productos que lo componen y la disponibilidad de poder comprar a través de la web.



CAMPUS D'ALCOI

Por otra parte dado que en la Ciudad de Alcoy sigue siendo costumbre leer el periódico local en personas que entran en el rango de edad del público objeto, Ecoshoes también dedicará parte de su presupuesto a la prensa regional a través de anuncios que puedan aparecer en periódicos como el NOSTRE.

- Herramientas de publicidad No Convencional

Éstas son las que tienen lugar en el lugar de venta.

La empresa contaría con una decoración en la que destacará la naturaleza. Con la intención de causar

Catálogos. (Marketing directo) regalos publicitarios.

- Herramientas de relaciones públicas

Con la intención de captar la atención del público exterior, Ecoshoes podría participar en un anuncio de radio o incluso si estuviera a su alcance acordar una entrevista con Radio Alcoy para exponer la idea de la nueva empresa, sus objetivos y valores. También se realizarían ofertas en dicha entrevista para los oyentes tales como invitaciones al día de inauguración o un día de puertas abiertas para que el público conozca la elaboración del reciclaje del calzado.

- Herramienta de promoción de ventas

Nuestro público objetivo es el consumidor final y sobre éstas nos basaremos en reducciones de precio en aquellos clientes que adquieran la tarjeta de socios, ya que, representarán fidelidad para la empresa. De esta forma se harán promociones inmediatas en descuentos por determinadas compras o cupones.



Tabla 28: Plan Acción Marketing. Elaboración Propia.

Acciones	Período de desarrollo	Área del Marketing-mix implicada	Responsable	Presupuesto
Segmentación	03/01/2020	Producto y Precio	Director Comercial	1.500 €
Posicionamiento	01/02/2020	Producto y Precio	Director Comercial	2.000 €
Diseño del producto	15/03/2020	Producto	Director Comercial	750 €
Puesta en marcha de promociones y publicidad	01/04/2020	Promoción	Director Comercial	750 €
Elección la distribución	20/0/2020	Distribución	Director Comercial	750 €

7. Plan financiero

A través del análisis financiero trataremos de verificar la viabilidad de nuestro plan de empresa. Es decir, se confeccionará un presupuesto con todos aquellos recursos que la empresa necesite, se estudiarán los métodos de financiación con los que la empresa pueda contar y se fijarán una serie de estrategias financieras, cuya finalidad es la de comprobar si todos los anteriores estudios son o no viables y en el caso de no serlos detectar el problema.

7.1. Necesidades de capital

Dado que Ecoshoes es una empresa nueva, es vital conocer con certeza cuáles serán las necesidades de capital de ésta, permitiéndonos elaborar nuestras previsiones y ajustar nuestra financiación en función de lo que necesitemos.

Por una parte hemos analizado los materiales necesarios para el local:



CAMPUS D'ALCOI

Tabla 29: Cálculo capital. Elaboración Propia.

Local	Precio	Cantidad	Total
500/mes	6.000	1	6.000,00 €
Incluido Local	Precio	Cantidad	Total
Máquina especial alpargata	7320	1	7.320,00 €
Máquina coser	800	2	1.600,00 €
Mesas trabajo	105,9	4	423,60 €
Sillas	64,9	4	259,60 €
Contenedores para telas	100	2	200,00 €
Lamparas	40	2	80,00 €
Papeleras	20	4	80,00 €
Ordenador	200	2	400,00 €
Pantalla	90	2	180,00 €
Impresora	33,3	1	33,30 €
Inodoro	127,5	1	127,50 €
Lavabo	48,16	1	48,16 €
Espejo	45,95	1	45,95 €
Grifería de Baño	44,95	1	44,95 €
TOTAL			3.523,06 €

Tabla 30: Cálculo capital. Elaboración Propia.

Herramientas	Precio	IVA	PN	Cantidad	Total
Alfileres gruesos	9,29	1,9509	7,3391	10	73,39 €
Agujas	7,5	1,575	5,925	4	23,70 €
Tijeras	9	1,89	7,11	4	28,44 €
Papel	15,9	3,339	12,561	4	50,24 €
Lápices	9,25	1,9425	7,3075	10	73,08 €
Metro	6,68	1,4028	5,2772	4	21,11 €
TOTAL					269,96 €

Las herramientas principales, que son activos a corto plazo y que hay que ir reponiendo por campañas:

Los suministros necesarios:



CAMPUS D'ALCOI

Tabla 31: Cálculo capital. Elaboración Propia.

Servicios e Impuestos	Precio	IVA	PN	Cantidad	Total
Licencia apertura					4.500,00 €
Limpieza	140	29,4	110,6	1	1.327,20 €
Luz	500	105	395	1	395,00 €
Agua	220	24,2	195,8	1	195,80 €
Contrib.Basura	109	22,89	86,11	1	86,11 €
IBI	1142		1142	1	1.142,00 €
Internet y línea tlf	39,66	8,3286	31,3314	1	375,98 €
Seguro	2500	525	1975	1	1.975,00 €
TOTAL					9.997,09 €

Los gastos en comunicaciones:

Tabla 32: Cálculo capital. Elaboración Propia.

Publicidad	Precio	IVA	PN	Cantidad	Total
Radio	206,99	43,4679	163,5221	1	163,52 €
Redes Sociales	132	27,72	104,28	5	521,40 €
Página Web	948	199,08	748,92	1	748,92 €
TOTAL					1.433,84 €

Y otros costes adicionales:

Tabla 33: Cálculo capital. Elaboración Propia.

Otros	Precio	Cantidad	TOTAL
Acondicionamiento del Local	2000	1	2000
Capital Constitución	2500	3	7500
Provisiones 2 primeros años	1500	2	3000



CAMPUS D'ALCOI

7.2. Gasto de personal

Tabla 34: Tabla Salarial. Fuente: BOE

TABLA SALARIAL 2019

Grupos		1,70 % - 01/01/2019		Si EBIT > 50 % cumplido 0,10 % - 01/07/2019		Si EBIT > 100 % cumplido 0,10 % - 31/12/2019	
		Salario base	S.B. * 16 pagas	Salario base	S.B. * 16 pagas	Salario base	S.B. * 16 pagas
GRUPO I.	DIRECTOR AREA.	2.325,03 €	37.200,48 €	2.327,36 €	37.237,68 €	2.329,68 €	37.274,92 €
	GERENTE AREA.						
GRUPO II.	RESPONSABLE AREA.	1.743,77 €	27.900,32 €	1.745,51 €	27.928,22 €	1.747,26 €	27.956,15 €
	KEY ACCOUNT.						
	RESP. DELEGACION.						
GRUPO III.	JEFE DE ALMACEN.	1.453,13 €	23.250,08 €	1.454,58 €	23.273,33 €	1.456,04 €	23.296,60 €
	JEFE DE TALLER.						
	JEFE DE MAQUINISTAS.						
	JEFE DE EQUIPO.						
	JEFE DE TRAFICO.						
	TÉCNICOS DE AREA.						
	INGENIEROS.						
	LICENCIADOS.						
	ANALISTAS.						
	MAQUINISTA B.						

Tras estudiar el Artículo 21 .Jornada de Trabajo en el BOE y partiendo de los siguientes datos, estos son nuestros gastos en personal:

Tabla 35Tabla 34: Tabla Salarial. Fuente: BOE

Grupos		1,70 % - 01/01/2019		Si EBIT > 50 % cumplido 0,10 % - 01/07/2019		Si EBIT > 100 % cumplido 0,10 % - 31/12/2019	
		Salario base	S.B. * 16 pagas	Salario base	S.B. * 16 pagas	Salario base	S.B. * 16 pagas
GRUPO IV.	SUPERVISOR.	1.162,51 €	18.600,16 €	1.163,67 €	18.618,76 €	1.164,84 €	18.637,38 €
	CAPATAZ.						
	OFICIAL 1º.						
	OFICIAL 2º.						
	COMERCIAL.						
	MAQUINISTA B FORMACION.						
	AUX.CIRCUL / O.V.M.						
GRUPO V.	MAQUINISTA A.	1.017,21 €	16.275,36 €	1.018,23 €	16.291,64 €	1.019,25 €	16.307,93 €
	NIVEL I.						
	AUXILIAR ADMIN SR.						
	MOZO CARRETIILLERO.						
	CONDUCTOR/A.						
	OPERARIO.						
	A.O.T. / AUX.CABINA.						
	NIVEL II.	813,72 €	13.019,52 €	814,53 €	13.032,54 €	815,35 €	13.045,57 €
	MOZO/PEON.						
	TELEFONISTA.						
	ORDENANZA.						
	LIMPIADOR/A.						
	MANIPULADOR VEHICULOS.						
	AUXILIAR ADMIN JR.						



Tabla 36: Tabla 34: Tabla Salarial. Fuente: BOE

Artículo 21. JORNADA DE TRABAJO
La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo será de cuarenta horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual.
La jornada anual a tiempo completo extrapolada al año queda establecida con arreglo a la fórmula siguiente:
Página 13 de 50
365,00 días naturales -31,00 días naturales vacaciones -95,42 días de descanso semanal (1) -14,00 días de fiesta laboral 224,58 días laborables
224,58 días laborables x 8 horas promedio día = 1.796 horas y 38 minutos anuales.
(1) 334 días ÷ 7 días = 47,71 semanas x 2 días descanso semanal = 95,42 días descanso semanal (en años bisiestos se sustituye 365 días por 366 días).

Tabla 37: Gasto Personal. Fuente: Elaboración Propia.

Puesto	Número	Grupo	Nive I	Salario	Total	Horas	Precio/H
Auxiliar de tienda on-line	1	V	I	16275,36	16275,36	1796	9,062004
Comercial	1	IV	I	18600,16	18600,16	1796	10,35644
Operario	4	V	I	16275,36	65101,44	7184	2,265501
					99976,96		



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA


CAMPUS D'ALCOI

7.4. Financiación


Tras realizar un presupuesto de capital hemos llegado a la conclusión de que la empresa necesitará una financiación ajena de 12.000€ para hacer frente a la inversión de inmovilizado.


Es por ello que la financiación de la empresa se repartirá en un 48% en financiación ajena a largo plazo.

 ¿Cuánto dinero necesitas?



12.000 €

 ¿En cuántos meses quieres devolverlo?



60 meses

Tu cuota mensual

235,19 €

Comprueba si está
PRE-AUTORIZADO >

Comisión de apertura financiada	180,00 € (1,50%)
Interés nominal anual	desde 5,95% (6,77% TAE)
Importe total financiado	12.180,00 €

Ilustración 22: Financiación Ajena. Fuente. Santander.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

En un 22% en un crédito a corto plazo que se pedirá durante los primeros tres años para hacer frente a los posibles gastos que no puedan ser cubiertos por los beneficios, ya que al ser una empresa nueva los beneficios en los primeros años no son demasiado



Ilustración 23: Financiación ajena c/p. Fuente: Cetelem.

elevados.

Y el 30% restante pertenecerá a financiación propia por parte de los socios, con una cuantía de 2500€ por socio.

7.5. Estrategias

Para estudiar la viabilidad de nuestro proyecto hemos estimado las necesidades de capital de la empresa, a partir de las cuales obtendremos nuestra facturación anual. En nuestro caso hemos estimado que las ventas anuales serán de 203.710,93 €. Nuestro objetivo es conseguir beneficios todos los años y una tesorería saneada, además, buscaremos un equilibrio entre reinversiones en la empresa que produzcan futuros mayores beneficios y una política de dividendos provechosa para los socios de la empresa. Para ello hemos ideado una serie de estrategias:

❖ Estrategia de Producto:

El incremento de la cifra de negocios aumentará gracias a la duplicación de gastos en publicidad para 2021. Con la expectativa de que el producto sea más reconocido en el próximo año debido al aumento de la publicidad el tercer año volverá a su cifra inicial. Aumento de la demanda de un 5% EN 2019 que permanecerá constante en 2020, con las compras a proveedores pasará lo mismo.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

❖ Estrategia de capital:

Para constituir la empresa cada uno de los 3 socios aportará 2500€ en 2020. Para desarrollar la actividad comercial se alquilará un local de 6000€ al año que incluye 3523,06€ en inmovilizado. Por nuestra cuenta, se realiza también una inversión de 269,96€ en inmovilizado adicional y otra de 13700€ destinada a la puesta en marcha de los planes de acción.

❖ Estrategia financiera:

Para el primer año pediremos un préstamo a l/p de 12.000€ con amortización lineal a 60 meses al 6,77% de TAE. Con una comisión de apertura del 1,5% financiado por el banco Santander. También se pedirá un crédito a corto plazo de 5500€ durante los tres primeros años con el objetivo con una TAE del 10.36%. El inmovilizado se amortizará linealmente con coeficiente del 20%. A partir del segundo año se repartirán unos dividendos del 30% entre los socios.

❖ Estrategia a corto plazo:

La tesorería objetivo será de 4000€ para el primer año y luego se incrementará en un 20% cada año. Las existencias representarán el 15% de las compras. Las compras se pagan un 70% al contado y el resto a un mes. Los clientes pagan al contado.

7.6. Análisis de viabilidad

Para analizar la viabilidad de la empresa vamos a usar la herramienta Modeleva, la cual nos facilitará realizar todos los cálculos necesarios para conocer la resolución del proyecto.

Una vez introducidos los datos recopilados sobre nuestras necesidades de capital y financiación las introducimos en Modeleva:



CAMPUS D'ALCOI

INPUTS DEL MODELO	Proyecto Ejemplo	Año inicio -->	2020
FINANCIACIÓN INICIAL			
Coste Recursos Propios	8,0%		
Múltiplos de capital	1	Cuantía	
Capital	30,0%	8.378	
Subvención	0,0%	0	
Deuda 1	48,0%	13.404	
Deuda 2	22,0%	6.143	
Deuda 3 (flotante)	0,0%	0	
	Deuda 1	Deuda 2	
Tipo de Deuda	Francés		
Duración	6		
Coste	6,77%		
Pagos anuales	12		
Carencia	5		
Comisión	1,50%		
OTRA INFORMACIÓN FINANCIERA			
Financiación Extra Inicial	No	Años subvención	1
Interés Activo	3,0%	Interés Pasivo	6,0%
Deuda Mínima	10,00%	Deuda Máxima	65,00%
Dividendos	15%	Pago Dividendos	Feb
Crecimiento Residual	3,0%	Equilibrio	Si

Ilustración 24: 1º parte Modeleva. Fuente: Elaboración Propia.



Otros de los datos necesarios para la correcta puesta en marcha del programa son el IPC, Impuesto de Sociedades, tasa impositiva y reducida y el mes de pago de impuesto como el IVA.

Ilustración 25: 2º parte Modeleva. Elaboración propia.

Por otra parte, hemos de hacer referencia a la producción de la empresa, en nuestro caso Ecoshoes tiene 5 líneas de producto principales. Estas líneas están compuestas por el mismo producto principal y se diferencian según sus componentes adicionales. A través de la estimación de la demanda hemos clasificado así la política de precios y las ventas que esperamos obtener. Con un crecimiento de las ventas más alto en el primer año y un equilibrio para el resto.

Mes inicio -- >	Ene	ene.-20
INFLACIÓN		
IPC		0,90%
IPC Ingresos		100%
IPC Costes		100%
IMPUESTO DE SOCIEDADES		
Tasa Impositiva		25%
Tasa Reducida		15%
Tramo Reducido		300.000 Eur
Pago Impuestos		Dic
IVA		
IVA Compras		10%
IVA Otros Explotación		10%
IVA Costes Fijos		10%
FONDO DE MANIOBRA		
Mensualización		Libre
Demora Pago Proveedores		1
Demora Pago Acreedores		1
Demora en Cobros		1
Stock Materias Primas		1
Stock Producto Terminado		1
Tesorería Operativa		70%

LINEAS DE NEGOCIO	Línea A	Línea B	Línea C	Línea D	Línea E
Inicio Línea	2020	2020	2020	2020	2020
Precio Venta Inicial	20 Eur	20 Eur	20 Eur	25 Eur	78.400 Eur
Ventas Iniciales	1.000	1.500	1.000	1.500	
IVA	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Crecimiento, 2020- 2021	8,0%	8,0%	8,0%	10,0%	10,0%
Crecimiento, 2021- 2022	4,0%	4,0%	4,0%	5,0%	5,0%
Crecimiento, 2022- 2023	4,0%	4,0%	4,0%	5,0%	5,0%
Crecimiento, 2023- 2024	4,0%	4,0%	4,0%	5,0%	5,0%
Crecimiento, 2024- 2025	4,0%	4,0%	4,0%	5,0%	5,0%
Crecimiento, 2025- 2026	4,0%	4,0%	4,0%	5,0%	5,0%

Ilustración 26: Modeleva.

Para completar el programa hemos de introducir todos los costes de material ya mencionados anteriormente, los costes de producción fijos y variables de la producción, como lo son las materias primas o los suministros, la inversión inicial a realizar y la evolución de las ventas a lo largo del año, que en nuestro caso siendo un negocio de alpargata la venta de los productos estará en auge en los meses de primavera y verano y descenderá en el resto.



Una vez introducidos los datos mencionados correctamente damos pie al análisis:

- Financiación inicial

En este primer gráfico muestra como se reparte la financiación inicial de la empresa. Observando que mayoritariamente la empresa depende de la financiación ajena, ocupando alrededor de un 65% de la financiación. No recibe ningún tipo de subvención y el 35% restante proviene del capital propio.

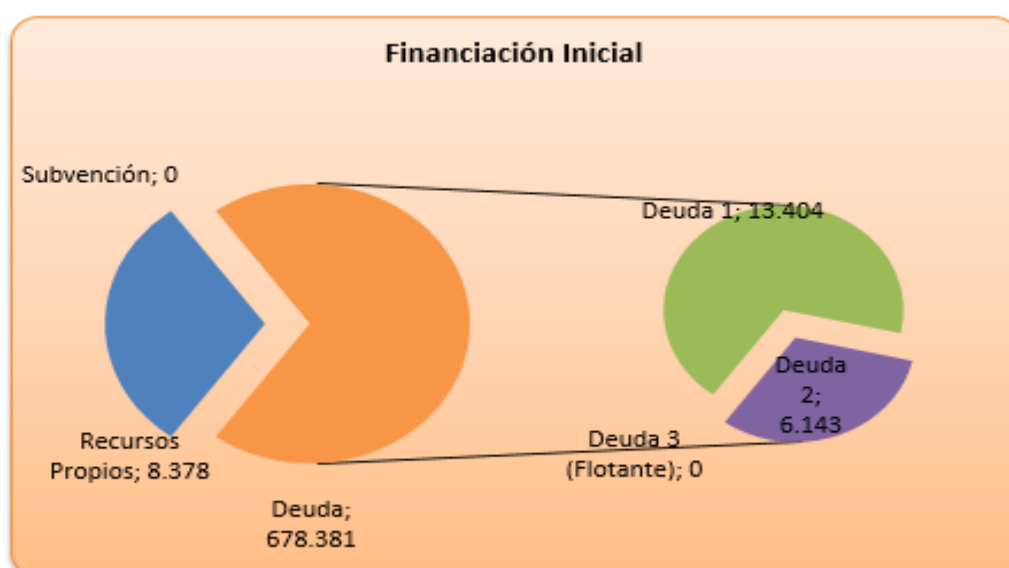


Ilustración 27 Financiación Inicial. Fuente: Modeleva

- Cuenta de resultados

En la parte de cuenta de resultados aparece la cuenta de Pérdidas y Ganancias de la empresa. Destacamos que:

En los primeros años la empresa presenta pérdidas y es a partir del tercer año cuando comienzan a incrementar los ingresos. Este no es un dato totalmente negativo ya que en la etapa del crecimiento económico en la que nos encontramos estos datos son normales. Es por ello que la empresa previno esta situación y contó con un crédito anual ante posibles pérdidas, como ha sido el caso. Tabla 38: Resultados. Fuente: Modeleva

Ingresos de Explotación	185.900	204.918	216.331	228.384	241.114	254.558	268.759
Beneficio Retenido	-27.759	-3.544	2.427	8.826	15.883	22.169	25.732



En el siguiente gráfico comparamos los gastos e ingresos financieros, llegando a la conclusión que poco a poco los ingresos van incrementando y que a pesar de que en el 2020 el gasto financiero es muy superior a los ingresos con el paso de los años decrece hasta que en 2026 es mucho inferior a los ingresos.

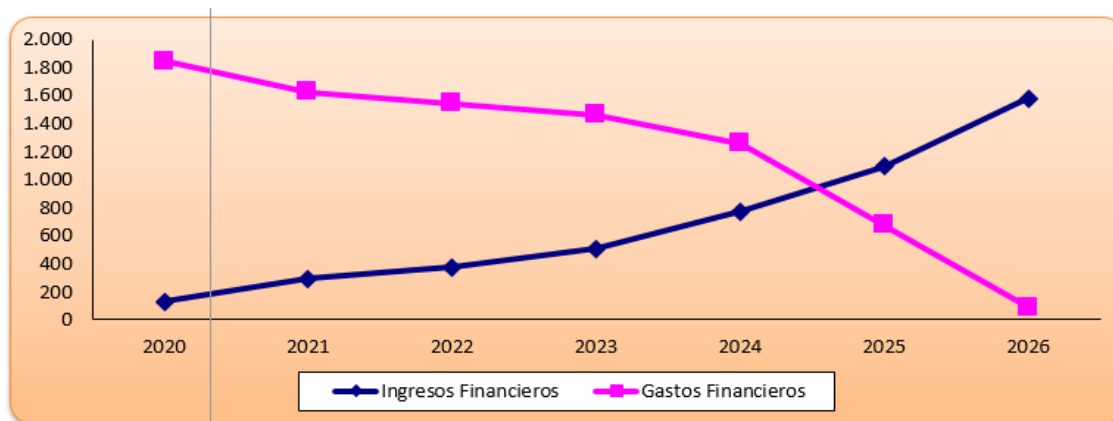


Gráfico 6: Cuenta de Resultados. Fuente: Moveleda

En este otro gráfico comparamos Ingresos de Explotación con el Beneficio después de impuestos. El espacio existente entre las dos líneas representa los intereses e impuestos que ha de pagar la empresa. Se observa una evolución semejante ya que a mayores beneficios mayores impuestos hemos de pagar.

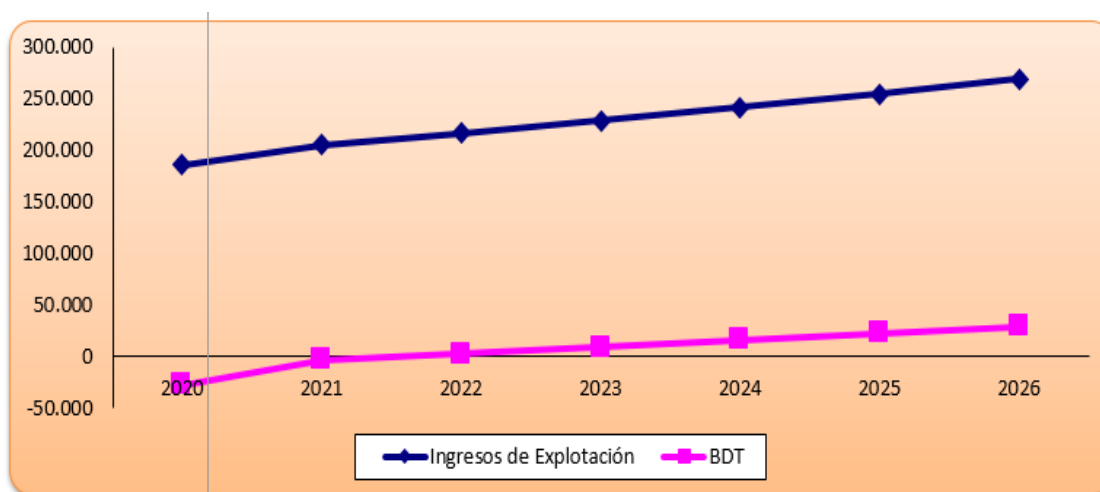


Gráfico 7: Cuenta de Resultados. Fuente: Modeleva



CAMPUS D'ALCOI

■ Balance

En el siguiente gráfico, comparamos el total del activo con el patrimonio neto. El espacio que hay entre ambos son las deudas a corto y largo plazo pertenecientes al pasivo de la empresa. Se aprecia como con el paso de los años el espacio va disminuyendo y con ello las deudas de la empresa.

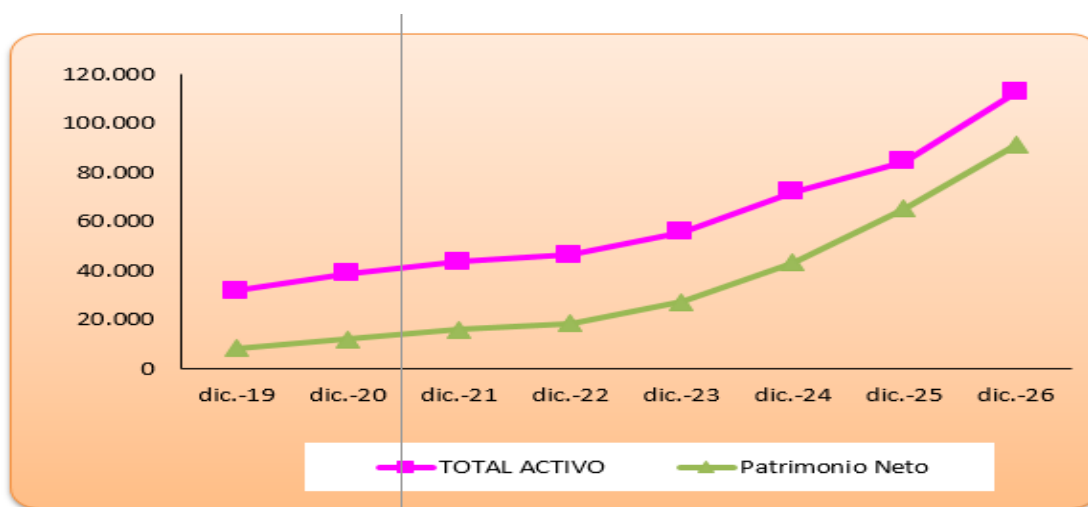


Gráfico 8: Balance Fuente: Modeleva

TOTAL ACTIVO	31.542	38.641	43.393	46.270	55.571	71.956	84.427	112.602
Patrimonio Neto	8.378	11.866	15.953	18.380	27.206	43.088	65.257	90.989

Por otra parte, a través del Fondo de Maniobra mediremos la capacidad de la empresa de continuar con el desarrollo de su actividad. Este ratio expresa los recursos financieros a largo plazo que la empresa necesita para poder llevar a cabo su actividad a corto plazo.

Fondo de Maniobra Operativo	14.225	3.913	3.961	4.092	4.228	4.372	1.346	-4.057
-----------------------------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

Tabla 39: Fondo Maniobra. Modeleva

En nuestro caso, nuestro fondo de maniobra es positivo, con lo cual tendremos una situación ideal de equilibrio financiero en la empresa.

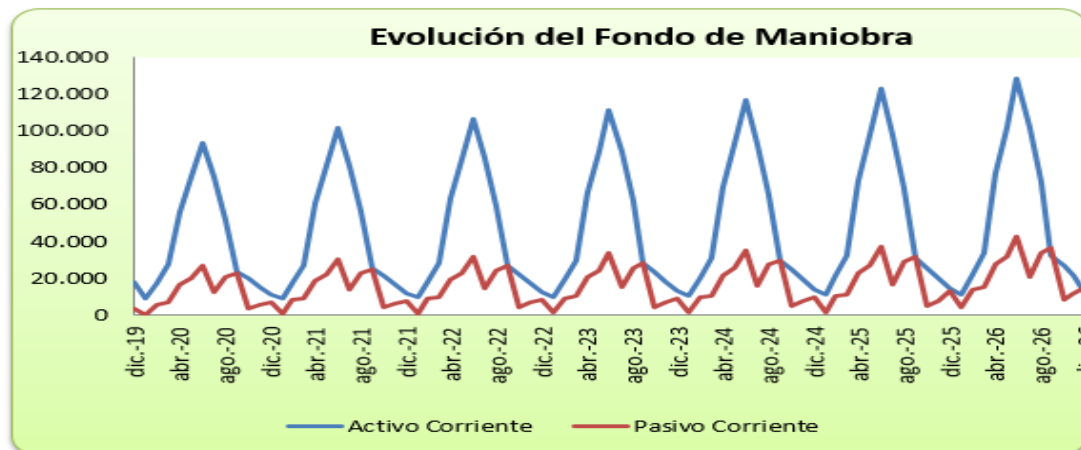
Respecto al Fondo de Maniobra también observamos como el activo presenta subidas más drásticas que el pasivo, se debe a que la empresa presenta una gran tesorería que se va acumulando y es presenta esa gran subida. Por el contrario el



CAMPUS D'ALCOI

pasivo corriente es tan bajo porque la empresa apenas se financia a corto plazo con crédito en los primeros años de funcionamiento empresarial.

Gráfico 9 Fondo de Maniobra. Fuente: Elaboración Propia



■ Tesorería

El Cash-Flow busca una visión de los flujos reales generados por la actividad operativa de la empresa. Las cuantías de la siguiente tabla muestran las ventas y los pagos que debemos soportar para adquirir la materia, costes fijos o impuestos.

En nuestro caso los tres primeros años es negativo ya que la empresa presenta pérdidas.

Tabla 40: Cash Flow. Fuente: Elaboración Propia.

CASH FLOW OPERATIVO	-13.863	-19.376	-930	5.020	11.182	17.741	24.722	32.568
---------------------	---------	---------	------	-------	--------	--------	--------	--------

En cambio en el Cash-Flow extra operativo, vemos que los primeros años son positivos y es a partir del tercero cuando pasa a negativo, esto se debe a que es a partir del tercer año cuando deja de entrar dinero a la empresa proveniente del capital propio o el préstamo.

CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO	27.563	25.416	6.831	-861	-630	-140	-12.621	-1.433
--------------------------	--------	--------	-------	------	------	------	---------	--------

Tabla 41: Cash-Flow Extraoperativo. Fuente: Elaboración Propia.



CAMPUS D'ALCOI

■ Equilibrio

Hablar de Equilibrio quiere decir que la empresa tiene la capacidad de hacer frente a sus deudas, es decir, que la empresa presente liquidez para hacer frente a los pagos y pueda responder a sus obligaciones. Un mantenimiento del equilibrio supondrá que la empresa es eficiente.

El equilibrio mostrado pertenece al año 2020. El equilibrio entre costes totales e ingresos sería de un 125% con una cuantía de 246.000€.

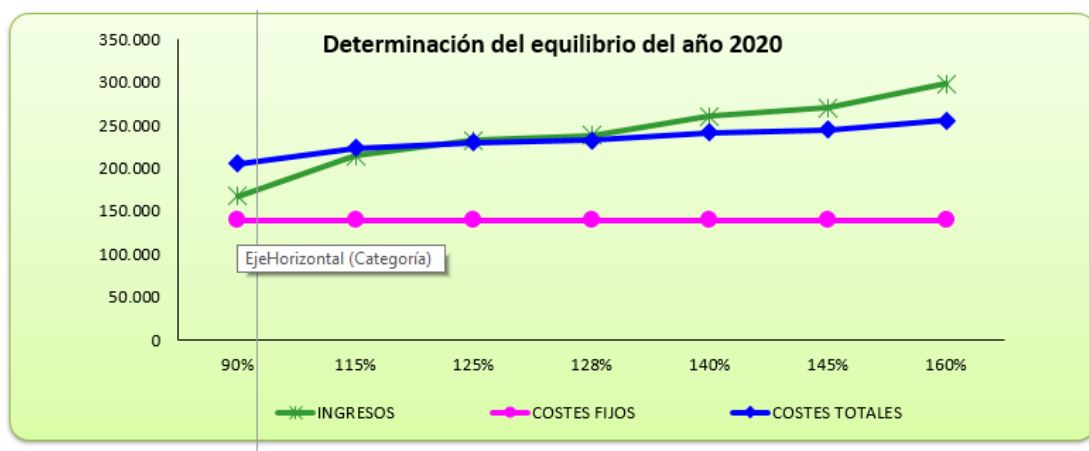


Gráfico 10: Equilibrio. Fuente: Moveleda.

■ Rentabilidad Económica

Mide la capacidad que tienen los activos de la empresa para generar beneficios. Nuestros primeros años de actividad empresarial no son rentables económicamente, siendo a partir de 2022 cuando termina el periodo de pérdidas y los activos comienzan a ser rentables.

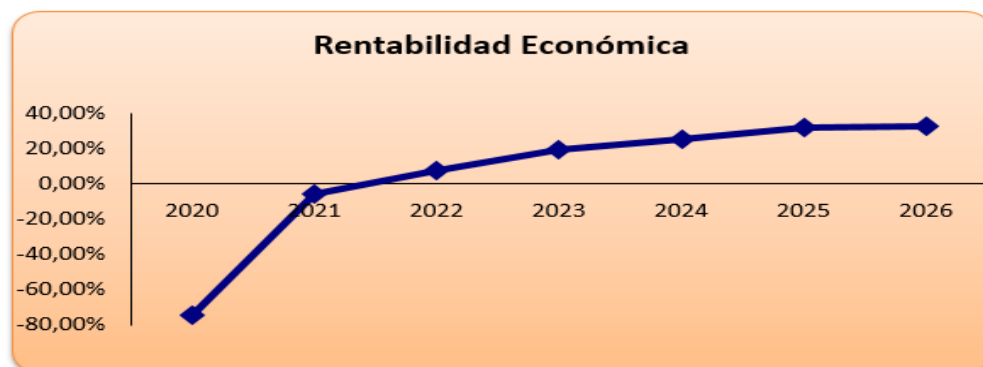


Gráfico 11: Rentabilidad Económica. Fuente: Elaboración Propia.



CAMPUS D'ALCOI

■ Rentabilidad Financiera

Muestra el rendimiento financiero que se obtiene a consecuencia de realizar inversiones.

En nuestro caso al igual que la económica es negativa en los dos primeros años pero progresa crecientemente a partir de 2022. Siendo nuestras inversiones rentables con el crecimiento de la empresa.

Rentabilidad Financiera	-274,238%	-25,481%	14,138%	38,722%	45,189%	40,922%	37,194%
-------------------------	-----------	----------	---------	---------	---------	---------	---------

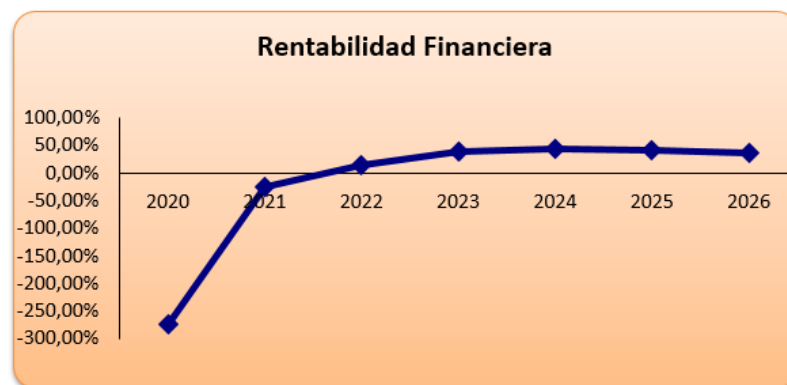


Gráfico 12: Rentabilidad Financiera. Modeleva.

■ VAN Y TIR

Para conocer la viabilidad del proyecto es imprescindible conocer el resultado del VAN y TIR, ya que son dos parámetros que estiman los flujos de caja.

A través del VAN comprobamos el valor del proyecto a día de hoy, como nuestro VAN es positivo, el proyecto será rentable.

Por otra parte, el proyecto presenta un TIR superior a coste de capital, por lo que también confirma que el proyecto es viable.

El resultado de estos parámetros es más elevado de lo normal debido a que el programa está teniendo en cuenta el valor residual de la empresa.

VAN =	276.928 Eur	TIR =	52,4%
Índice de Rentabilidad Neto =	1946,8%	TIR Modificada =	44,6%



Tabla 42: ROIC Y EVA. Fuente: Modeleva.

CÁLCULO DEL ROIC Y EL EVA							
	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026
NOPAT	-26.044	-2.213	3.596	9.781	16.366	21.802	27.786
Capital Invertido, inicio de año	14.225	11.672	9.858	8.126	6.401	4.682	1.346
ROIC	-183,09%	-18,96%	36,47%	120,37%	255,70%	465,64%	2064,53%
Valor Económico Añadido (EVA)	-26.936	-2.914	2.989	9.264	15.936	21.469	27.687
ROIC Promedio dos últimos años							1265,08%

Partiendo de estos datos observamos cómo es en 2022 cuando la empresa comienza a sacarle rentabilidad al capital invertido con un Valor Económico Añadido del 2.989€.

El crecimiento de la Tasa de Reinversión, equivale un resultado positivo en el caso de que la empresa se planteará reinvertir en los flujos de caja.

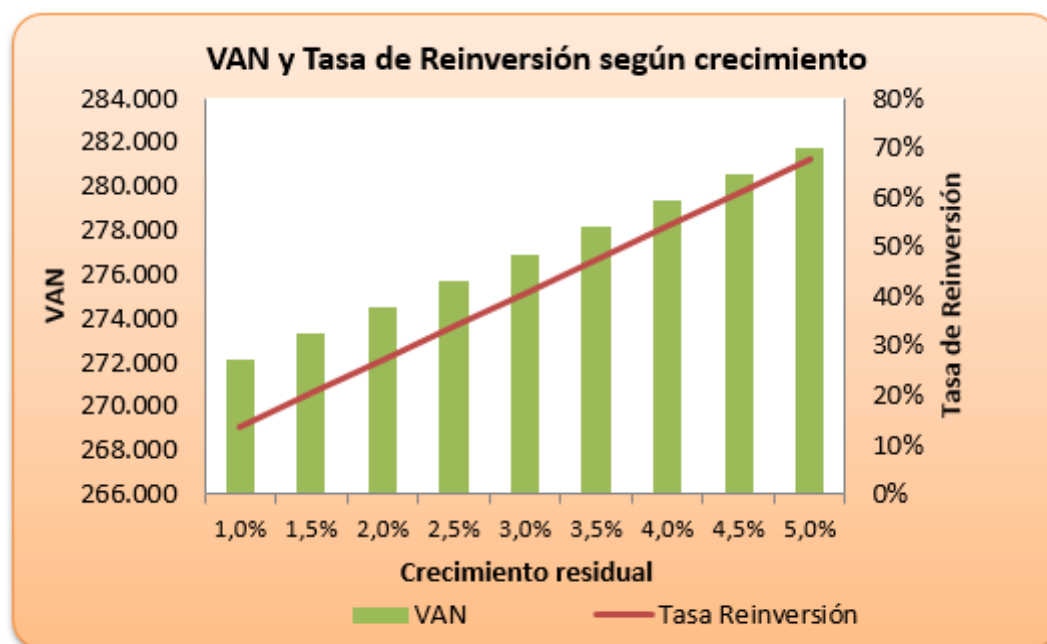


Gráfico 13: Crecimiento Residual. Fuente: Modeleva.



CAMPUS D'ALCOI

■ Escenarios

A continuación, vamos a analizar el proyecto desde diferentes puntos de vista. Partiendo de escenario base, idearemos un escenario Pesimista y otro Optimista.

En el Pesimista suponemos que no todo saldrá tan bien como la empresa. Aun siendo peores los datos esperados tanto el VAN como el TIR siguen siendo positivos y el proyecto viable.

Por el contrario en el caso del escenario Positivo, los datos muestran una mejora en la situación esperada, dando lugar a un VAN y TIR muy elevados.

Proyecto Ejemplo	Escenario Base	Pesimista	Base	Optimista
Inversión	100,0%	95,0%	100,0%	105,0%
Volumen de Actividad	100,0%	92,5%	100,0%	108,0%
Precio	100,0%	93,5%	100,0%	100,0%
Costes Variables	100,0%	99,0%	100,0%	101,0%
Costes Fijos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costes Financieros	100,0%	95,0%	100,0%	105,0%
Crecimiento	100,0%	95,0%	100,0%	105,0%
VAN TIR TIR Capital	Actual	Pesimista	Base	Optimista
	276.928	8.167	276.928	401.967
	52,43%	7,42%	52,43%	72,86%
	46,68%	5,93%	46,68%	59,80%

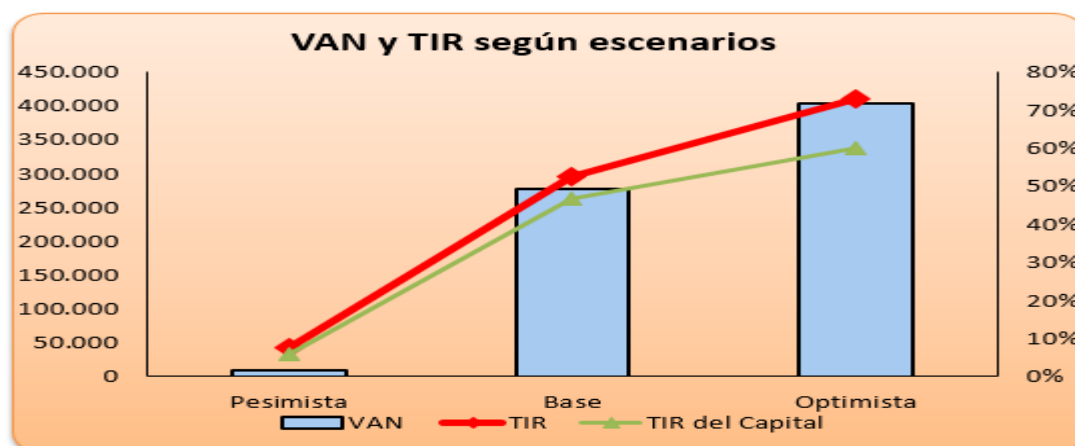


Tabla 43: Evolución Escenarios. Fuente Moveleda.

Gráfico 14: Evolución Escenarios. Fuente: Moveleda



8. Conclusiones

Ecoshoes es una empresa de nueva creación que nace con la idea tanto de marcar tendencia respecto a la moda del calzado, como de la preocupación por el medioambiente. Busca marcar la diferencia con respecto a la competencia y para ello ha optado por la innovación de materia prima en su cadena de producción.

Con respecto a la visión de la empresa, Ecoshoes busca dar un giro a los procesos de producción del calzado priorizando por la preocupación por el medioambiente.

Su misión, es la de innovar apostando por los materiales reciclables como principal materia prima, en este proceso de elaboración del producto

Para conocer la viabilidad de Ecoshoes se ha llevado a cabo un análisis estratégico, de marketing y financiero.

- ✓ Por la parte estratégica hemos llegado a la conclusión de que a pesar de que el sector del calzado actualmente se encuentra explotado y con grandes competidores, la idea de elaborar alpargatas a raíz de materiales reciclables, es una idea que todavía no ha sido explotada y que en la provincia de Alcoy tendrá un resultado social positivo consiguiendo satisfacer las necesidades de que aquellos consumidores que aún no hayan sido cubiertas.

Las estrategias a poner en marcha de esta apartado serán:

- *Marcar la diferencia en el sector del calzado a través de nuestra metodología de producción.*
- *Analizar continuamente al sector con la finalidad de actuar sobre posibles cambios en las tendencias de los consumidores antes que la competencia.*
- *Fomentar la comercialización on-line para llegar a más público y de esta forma captar mayor número de clientes.*
- *Adquirir otros productos adversos a la empresa con el objetivo de dirigirnos a otros públicos y así captar más clientes*

Todas ellas son factibles y aceptables para la empresa y es por ello que se llevarán a cabo sus planes de acción.

- ✓ En cuanto al marketing, la manera de comercializar de la empresa será la venta on-line, ya que supone menos gastos y al ser una empresa de nueva creación los primeros años no dispone de suficiente liquidez para establecer una tienda física. Además la venta on-line actualmente es la manera más fácil de captar clientes suponiendo comodidades para los consumidores.



CAMPUS D'ALCOI

Diferenciaremos el producto principal en cinco diseños. A través de la combinación de los diseños con los diferentes colores de alpargata de los que disponemos, la empresa llega a comercializar con alrededor de treinta alpargatas diferentes.

El público objeto serán aquellas personas de entre 15 y 45 años que tengan un pensamiento Ecofriendly, es decir, que se preocupen por el medioambiente y estén dispuestos a pagar un extra por la mejora colectiva.

Por ultimo estos serán los objetivos a cumplir con la puesta en marcha del plan de acción y la elección de las estrategias de marketing, tales como la diferenciación o segmentación:

- *Alcanzar unos beneficios positivos en los primeros años de iniciación en el mercado.*
- *Conseguir una cuota del mercado regional igual o mayor al 7%.*
- *Proporciona la máxima disponibilidad del servicio*
- *Satisfacer las necesidades de los consumidores*
- *Penetrar en el mercado del calzado.*

- ✓ Respecto al Plan Financiero, hemos estimado todos los gastos e inversiones que la empresa ha de llevar a cabo para su puesta en marcha y los hemos introducido en el programa Modeleva.

Como indicadores más relevantes sobre la viabilidad destacar, que a partir del tercer año la empresa cuenta con una rentabilidad tanto económica como financiera positiva, que el Fondo de Maniobra es positivo, el ratio de endeudamiento decrece a medida que transcurren los años y tanto el VAN como el TIR presentan resultados favorables.

Una vez finalizado todos los análisis llegamos a la conclusión de que el proyecto es rentable y viable aunque en sus primeros años presenten pérdidas. Hemos de tener en cuenta que una situación de pérdidas al comienzo de un nuevo negocio es totalmente normal y que teniendo en cuenta el valor residual las estimaciones realizadas son coherentes.

Como conclusión, el proyecto Ecoshoes se realizará a partir de 2020. Llevando a cabo la idea de fabricar alpargatas a partir de materiales reciclables y con la obtención de unas rentabilidades y ganancias progresivamente favorables a partir del tercer año desde su puesta en marcha.



9. Anexos

- Anexo 1, *Excel Estrategias Macarena*: Excel con todas las puntuaciones adjudicadas a cada una de las estrategias desarrolladas en el análisis Estratégico.
- Anexo 2, *Excel TFG Macarena*: Excel compuesto por todas las estimaciones de capital, de demanda, gastos de personal, pirámide de la población objeto, cálculo de los costes de producción, precios de los productos, estrategias financieras y previsiones.
- Anexo 3, *Excel Modeleva Macarena*: Desarrollo del plan de viabilidad.

9. Bibliografía.

- Apuntes de la asignatura de Planificación Estratégica en las empresas, *4º ADE*.
María Cruz Fernández Madrid.
- Apuntes de la asignatura Dirección Comercial. *3º ADE* *José Vte. Tomás/ Beatriz Andrés*.
- Apuntes de la asignatura Dirección Financiera. *4º ADE* *Jordi Capó Vicedo*.

10. Webgrafía

- *Análisis Pest Dimensión Político-Legal*:
<http://consumidor.mef.gub.uy/289/9/areas/normativa-de-calzado.html>:
- *Análisis Pest Dimensión Político-Legal*
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2017-15368>
- *Análisis Pest Dimensión Político-Legal*
<https://www.boe.es/boe/dias/2019/03/01/pdfs/BOE-A-2019-2956.pdf>
- *Análisis Pest Dimensión Político-Legal*
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32017R0997>



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

- *Análisis Pest Dimensión Político-Legal*
<https://www.franciscorubio.es/aspectos-legales-crear-una-empresa/>
- *Análisis Pest Dimensión Político-Legal*
<https://envira.es/es/principales-normas-medio-ambiente-y-seguridad-2017/>
- *Análisis Pest Dimensión Económica*
<https://es.euribor-rates.eu/tipo-de-intenivelres-del-BCE.asp>
- *Análisis Pest Dimensión Económica*
<https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/renta/espana/municipios/valencia/alicante/alcoy-alcoi>
- *Análisis Pest Dimensión Sociocultural*
<http://comunidad-escolar.pntic.mec.es/734/info5.html>
- *Análisis Pest Dimensión Sociocultural*
http://www.alcoyturismo.com/alcoy/web_php/index.php?contenido=descripcion&id_boto=4077
- *Análisis Pest Dimensión Tecnológica*
<https://www.xataka.com/otros/callaghan-adaptation-vital-en-la-senda-de-la-tecnologia>
- *Análisis Porter Competidores*
<http://www.gomavial.com/es/empresa/actualidad/suelas-de-zapatos-partir-del-reciclado-de-neumaticos>
- *Estimación Producción*
<https://www.monografias.com/trabajos81/proyecto-fabricacion-comercializacion-calzados/proyecto-fabricacion-comercializacion-calzados2.shtml>
- *Estimación Capital (Local)*
<https://www.fotocasa.es/es/alquiler/local-comercial/alcoy-alcoi/alcoy-alcoi/149084942/d?ai=149084942&RowGrid=17&tti=3&opi=300>



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

➤ *Marketing*

[http://bases.cortesaragon.es/bases/ndocumenVIII.nsf/e86600a24e054a61c12576d2002e551c/5a4e5c1c93080e64c1257aa3002aefe7/\\$FILE/Estudio%20de%20mercado%20calzado%20Espa%C3%B1a.pdf](http://bases.cortesaragon.es/bases/ndocumenVIII.nsf/e86600a24e054a61c12576d2002e551c/5a4e5c1c93080e64c1257aa3002aefe7/$FILE/Estudio%20de%20mercado%20calzado%20Espa%C3%B1a.pdf)

➤ *Página Web Marketing*

<https://blog.hotmart.com/es/vender-por-internet/>

➤ *Estudio Comercialización*

<https://carlosonline.es/2018/07/11/asi-crecen-las-ventas-online-con-levolucion-del-comercio-electronico/>